

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

LUIZA FLORES VORTMANN

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA ENTREVERITO

PORTO ALEGRE
2014

LUIZA FLORES VORTMANN

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA ENTREVERITO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

PORTO ALEGRE

2014

*Dedico este trabalho aos meus pais e meu
namorado, por todo o apoio e motivação que me
incentivam a buscar e conquistar meus objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e professores, pelos ensinamentos, estímulo e dedicação.

Aos meus pais por toda a formação de uma vida.

Ao meu namorado, pelo amor incondicional.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A seguinte monografia apresenta um plano de projeto como continuidade de um plano de negócios elaborado previamente. Um Plano de Negócios abrange, resumidamente, a pesquisa e a estratégia elaboradas para o futuro funcionamento de uma empresa. Assim, o seguinte projeto visa organizar o processo de implementação do novo estabelecimento comercial, organizando as tarefas que deverão ser realizadas Para possibilitar a inauguração da empresa. O futuro estabelecimento estará inserido no segmento de bares e restaurantes, mais precisamente no setor de *foodservice* – alimentação fora do lar.

A relevância do projeto é justificada pela necessidade de organização das etapas fundamentais para a abertura de uma empresa, bem como a definição de um cronograma detalhado que possibilite a inauguração da empresa em um prazo determinado.

Inicia-se a seguinte monografia com os detalhes do Plano de Negócios, considerados indispensáveis para contextualizar o futuro estabelecimento e, portanto, justificar as etapas subsequentes (o Plano de Projeto). O Plano de Projeto, utiliza como base fundamental a metodologia PMI (Project Management Institute), utilizando suas melhores práticas para definir a execução das tarefas. Estarão especificadas as etapa do Projeto e o conjunto de processos definidos para executá-las.

Palavras-chave: Projeto. Plano de Negócios. Food Service. PMI. Empreendimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Brasil Food Trends 2020	Erro! Indicador não definido.	4
Figura 2 -	Organograma do Projeto.....		62
Figura 3 -	Matriz de Responsabilidade (RACI)		65
Figura 4 -	EAP – Estrutura Analítica do Projeto.....		70
Figura 5 -	Cronograma Detalhado do Projeto.....		75
Figura 6 -	Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.....		84
Figura 7 -	EAR – Estrutura Analítica de Riscos.		95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz SWOT.....	28
Tabela 2 – Quadro Comparativo de Concorrentes.....	33
Tabela 3 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento.....	45
Tabela 4 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento.....	46
Tabela 5 - Gastos fixos do empreendimento.....	46
Tabela 6 - Demonstração do resultado projetado.....	47
Tabela 71 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 30 meses.....	48
Tabela 82 – Principais indicadores de desempenho econômico-financeiros.....	49
Tabela 9 - Marcos do projeto.....	59
Tabela 10 - Definição dos papéis no projeto.....	63
Tabela 11 – Diretório da equipe do projeto.....	64
Tabela 12 - Dicionário da EAP.....	74
Tabela 13 - Descrição das fases do projeto.....	76
Tabela 14 - Marcos do projeto com duração, início e término.....	77
Tabela 15 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.....	83
Tabela 16 – Riscos do projeto.....	95
Tabela 17 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.....	97
Tabela 18 - Plano de respostas aos riscos.....	98

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	5
INTRODUÇÃO	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	16
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	16
1.2. MISSÃO E VISÃO	17
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO	18
1.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	19
1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS	20
1.5.1. Recursos Físicos.....	20
1.5.2. Máquinas e Equipamentos	21
1.5.3. Materiais e Utensílios.....	21
1.5.4. Recursos Humanos.....	22
1.5.5. Recursos Tecnológicos	23
1.5.6. Requisitos Não-Funcionais	24
1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	25
1.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO.....	26
1.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO.....	26
1.9. DESCRIÇÃO DO SETOR	27
1.10. ANÁLISE SWOT	29
1.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES.....	30
1.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	31
1.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	32
1.14. TENDÊNCIA DE MERCADO	34
2. PLANO DE MARKETING	37
2.1. PRODUTO / SERVIÇOS	38
2.2. PREÇO.....	39
2.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO	40
2.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO.....	41
2.5. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	43
3. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	44
3.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL.....	44
3.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA	47
3.3. DESPESAS.....	47
3.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	48
3.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	48
3.6. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO	49
4. ESCOPO DO PROJETO.....	51

4.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	51
4.2. EQUIPE DO PROJETO.....	52
4.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	52
4.4. OBJETIVO DO PROJETO	53
4.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	53
4.6. PRODUTO DO PROJETO	54
4.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	54
4.8. RESTRIÇÕES	55
4.9. PREMISSAS	55
4.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	56
4.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	56
4.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	57
4.13. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	58
4.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	58
4.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO.....	59
5. RECURSOS	60
5.1. RECURSOS MATERIAIS.....	60
5.2. RECURSOS HUMANOS.....	61
5.2.1. Organograma do Projeto	62
5.2.2. Definição de Papeis.....	62
5.2.3. Diretório da Equipe do Projeto.....	63
5.2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto	65
5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	65
5.3.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe.....	66
5.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto	66
5.3.3. Bonificação	66
5.3.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe	67
5.3.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH.....	67
5.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	67
5.3.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano	67
5.3.8. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos.....	68
6. TEMPO.....	69
6.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	69
6.1.1. Dicionário da EAP	70
6.2. CRONOGRAMA.....	74
6.2.1. Descrição das Fases do Projeto	76
6.2.2. Datas Alvos (<i>millestones</i>).....	76
6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	77
6.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo	78
6.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	78
6.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	80
6.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo	80
6.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	80
6.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma.....	81

7. CUSTOS	82
7.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	82
7.2. ORÇAMENTO	83
7.3. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	84
7.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	85
7.4.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	85
7.4.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais....	85
7.4.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento	85
7.4.4. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento	86
7.4.5. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	86
7.4.6. Histórico de Alterações dos Custos.....	86
8. QUALIDADE	87
8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DOS TERCEIROS	87
8.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	87
8.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	88
8.3.1. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto.....	88
8.3.2. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade	88
8.3.3. Garantia da Qualidade	89
8.3.4. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade.....	89
8.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	89
8.3.6. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade	90
9. COMUNICAÇÃO.....	91
9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	91
9.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações.....	91
9.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto	92
9.1.3. Relatórios do Projeto	92
9.1.4. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	93
9.1.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações	93
9.1.6. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização	93
9.1.7. Histórico de Alterações na Política de Comunicação	93
10. RISCOS.....	94
10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS.....	94
10.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos.....	94
10.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos	95
10.1.3. Identificação dos Riscos	95
10.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos	96
10.1.5. Plano de Respostas aos Riscos	97
10.1.6. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto.....	98
10.1.7. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos.....	98
10.1.8. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	98
10.1.9. Histórico de Alterações nos Riscos	99

11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....	100
11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER	100
11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO	100
11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	101
11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES.....	102
11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	102
12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS	107
ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	107
ANEXO 2 – ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS DE VENDAS	110
ANEXO 3 – ORÇAMENTO E DEDUÇÕES DAS COMPRAS.....	113

INTRODUÇÃO

A palavra “projeto” é utilizada corriqueiramente para definir um conjunto de processos definidos que compõe um planejamento, seja na vida pessoal ou na estruturação da estratégia das empresas. As empresas executam projetos, ou ao menos etapas de projeto, diariamente, como parte da evolução do processo estratégico e afim de implementar melhorias de processo. O Guia PMBOK define Projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, portanto, é possível considerar que é de extrema importância que, principalmente no mundo corporativo, seja seguida uma metodologia de melhores práticas no planejamento de projeto.

O Guia PMBOK prepara o planejador para que sejam considerados e organizados todos os aspectos do projeto alinhados a todas as faces da organização, um dos fatores fundamentais para o sucesso do projeto. Os projetos são regidos por um triângulo, devendo seguir um cronograma bem definido, dentro de um orçamento restrito, afim de alcançar um objetivo específico. Além do planejamento, a chave para o bom andamento de um projeto é o gerenciamento. A figura do gerente de projeto é fundamental. Além de capacitado, ele deve ser o elo entre as pessoas, o andamento das atividades, as conformidades com o plano e o alcance dos objetivos.

De acordo com o Guia PMBOK, “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir e exceder as necessidades e expectativas dos *stakeholders* do projeto”.

O documento a seguir trata de um Plano de Projeto, documento oficial de planejamento do projeto. O presente documento é, em suma, a definição de toda a estratégia planejada para que haja sucesso no objetivo do projeto. O documento descreve o escopo do projeto e seu plano de execução, monitoramento, bem como a maneira como ele será encerrado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto.

O plano de projeto é de autoria e controle da gerente de projeto, empreendedora e futura dona do negócio. O plano de projeto deverá ser disseminado em toda a equipe

do projeto e qualquer alteração poderá ser realizada apenas pela gerente. As alterações deverão ser formalmente e devidamente comunicadas a todos e poderão implicar em alterações em contratos de serviços de terceiros. As alterações contratuais deverão ser expressas no presente plano.

Em suma, a seguinte monografia pretende expressar um plano de projeto utilizando as boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

Após a prévia elaboração de um Plano de Negócios, o projeto refere-se basicamente à implantação de um empreendimento. O empreendimento, do ramo da alimentação, mais precisamente do setor de food service, trata-se de uma lanchonete a ser instalada no bairro Cidade Baixa em Porto Alegre, afim de apresentar uma opção de produto inovador, de qualidade superior, em um ambiente agradável com atendimento exemplar.

O Projeto apresenta todas as etapas, sejam obrigatórias ou estratégicas, necessárias para a implementação do estabelecimento, abrangendo desde o estudo de viabilidade até a fase final de inauguração efetiva da empresa.

O projeto será executado pela empreendedora, que desenvolveu o Plano de Negócios já citado como Trabalho de Conclusão de Curso da faculdade de Administração com ênfase em Empreendedorismo, visando a continuidade do desenvolvimento acadêmico dentro da realizada empreendedora que conhece. Em seu desenvolvimento acadêmico, vem sido provado cada vez mais intensamente que o planejamento é essencial para qualquer evolução. O seguinte exercício pretende unir o conhecimento anterior com o captado recentemente e fundir as ideias em um planejamento que considera todos os detalhes.

O trabalho se inicia com os dados pesquisados e desenvolvidos no Plano de Negócio, afim de situar o leitor quanto ao ambiente interno e externo à futura empresa e os processos que serão adotados em seu funcionamento. Em seguida, apresenta a Viabilidade Mercadológica, o Plano de Marketing e a Viabilidade Econômico-financeira do empreendimento.

Passando ao Projeto, é apresentado o Escopo do projeto; a alocação de Recursos; as definições quanto ao Tempo; a organização de Custos; o perfil da Qualidade; os padrões para a Comunicação; a identificação dos Riscos; a descrição da fase de Aquisições/Contratações – passando assim por todas as áreas do conhecimento da Administração.

Por fim, o Registro de lições aprendidas conclui o trabalho abordando como serão registradas e documentadas as lições absorvidas durante o projeto.

1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

O estudo de viabilidade mercadológica aprecia um curso da situação atual do setor e do mercado, fornecendo subsídios para a tomada de decisão quanto ao investimento em uma ideia de empreendimento ou lançamento de novos produtos.

1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O histórico da Indústria da Alimentação no Brasil vem apresentando nos últimos anos resultados promissores de crescimento. Por se tratar de um bem de consumo não-durável, os alimentos caracterizam uma demanda constante por parte dos consumidores. Assim, a indústria apresenta uma oportunidade para o empreendedor que tem interesse no ramo e apresenta a possibilidade de ofertar um produto novo. Segundo dados do IBGE, 19,8% das despesas da família brasileira compõe gastos com alimentação, porcentagem que vem crescendo ao longo dos anos.

A Indústria da Alimentação é composta por três canais principais: exportação, alimentação fora do lar e varejo alimentar. Esses, além de apresentarem altas expressivas nos últimos anos, estão entre as melhores opções para novos empreendimentos. O setor de *food service*, especificamente, é um dos principais motores da indústria de alimentos brasileira e mundial. O setor tem crescido a taxas de 12% ao ano, contra os 4% do setor alimentício como um todo. Trata-se do ramo de alimentação que mais cresceu depois do Plano Real. Entre 1993 e 1999, a venda de comida fora do lar aumentou 167%, enquanto o varejo alimentício tradicional cresceu 54,8%.

Assim, observa-se uma oportunidade para o empreendedor que deseja passar a fazer parte das centenas de opções de estabelecimentos disponíveis e ter o planejamento e o gerenciamento como um diferencial que permita o destaque de sua empresa entre tantas.

É possível observar uma mudança no comportamento alimentar da população. Os brasileiros vêm exigindo mais praticidade, agilidade e comodidade ao se alimentar, mas

procurando não abrir mão de qualidade e saúde. Os padrões de consumo estão se modificando devido a diversos fatores sociais, culturais e econômicos. Estas modificações levam os brasileiros a investir na própria alimentação e justificam a expressividade do setor de *food service*.

Assim, partindo do pressuposto que sempre haverá clientes para o setor de alimentação fora do lar, a empresa a ser implementadas: a Lanchonete Entreverito, pretende conquistar o público porto alegreense com um produto inovador, que aposta na tradição do gosto do gaúcho por carne. Além disso, o produto será servido com um atendimento exemplar e rápido, em um ambiente agradável, higiênico e com uma comunicação que exalte o tradicionalismo gaúcho e a valorização dos produtos locais.

1.2. MISSÃO E VISÃO

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) caracterizam a Missão como a razão de existir da empresa, que deve explicitar o negócio da empresa, ser concisa e objetiva. Kotler (2000) afirma que a declarações de missão deve ser compartilhada com gerentes, funcionários e clientes e que, quando bem formulada, dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

Assim, define-se a missão da Entreverito, que deverá ser sempre disseminada e seguida: “servir um sanduíche inovador que proporcione uma refeição substancial a todos os consumidores, sempre com agilidade e cordialidade no atendimento, exaltando a cultura brasileira-regional-rio-grandense em um ambiente limpo e agradável”.

Para Oliveira (2001, p. 82) a visão proporciona o grande delineamento do planejamento a ser desenvolvido e implementado pela empresa.” Então, tendo como princípio que “a visão já deve ser definida focada no futuro” (VASCONCELOS E PAGNONCELLI, 2001), adota-se a seguinte visão para a “Entreverito”: “Ser a melhor rede de entrevero do país”. Essa visão compõe o objetivo de um futuro próspero que permita alcançar a expansão do negócio a uma rede de franquias cem por cento brasileira.

Mesmo não composto na frase, será disseminado pela empresa, para todos os stakeholders, que os componentes de missão e visão só serão possíveis através do destaque de qualidade do serviço e produto e que, para isso, é indispensável a colaboração impecável de todos: principalmente funcionários, fornecedores, gerência e clientes, mas até da mídia e governo.

1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Em decorrência de diversos fatores sociais e culturais é possível observar um ascensão do setor de *food service* no Brasil e um aumento significativo dos gastos das famílias com alimentação fora do lar.

Não é possível afirmar que há uma carência desse serviço no mercado, mas também não se pode afirmar que não haja espaço para mais oferta, principalmente de um produto diferenciado. A necessidade a ser atendida consiste, basicamente, na de alimentação fora do lar, que deve estar aliada a exigência de agilidade e praticidade. Porém, é possível observar que as exigências dos consumidores já ultrapassam a simples satisfação de uma necessidade básica, passando a exigir fatores de conforto, praticidade, bom atendimento e higiene.

Portanto, a Entreverito deverá atender com excelência essas necessidades, a fim de proporcionar uma experiência vantajosa para o cliente e conquistar clientes fiéis.

Por fim, a Entreverito ainda visa atender uma necessidade ligada a tendência relacionada a experiência gastronômica, a vontade de provar algo novo, de conhecer e apreciar um novo produto. A população brasileira vem aprimorando seu gosto pela inovação e apresentando uma abertura a novas experiências. Porém, a população gaúcha apresenta uma característica de ser mais fechada e crítica aos novos produtos, o que a empresa pretende vencer através da apresentação de um produto presente na tradição, com ingredientes que são conhecidos como do gosto do público gaúcho e, ainda, em um ambiente onde a comunicação visual exalte essa tradição.

1.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O principal fator identificado como crítico para o sucesso de uma organização é o planejamento. Todas as faces da organização devem estar voltadas a um objetivo específico pré-definido no desenho estratégico planejado e todos os processos devem ser desenvolvidos seguindo esse norte. Assim, um fator crítico de sucesso é a disponibilidade, habilidade e conhecimento da gestora em termos de dedicar um tempo específico para o planejamento das estratégias da organização, bem como a habilidade de disseminá-las entre os funcionários e gerenciá-los de maneira eficaz.

Outros fatores observados são referentes a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento da empresa, sejam recursos financeiros, sejam os recursos humanos que devem reter habilidades específicas a fim de garantir o desempenho de qualidade no atendimento. Sendo assim, a capacitação e treinamento de funcionário, bem como sua disponibilidade e capacidade de absorver os conhecimentos, também são fatores chave.

Para garantia de sucesso em relação a atender as expectativas dos consumidores, a escolha de um local adequado, bem como o desempenho de toda a equipe necessária para atingir o conceito final de um estabelecimento aconchegante, limpo, agradável e atrativo também é de extrema importância.

Para a qualidade do produto, a boa escolha dos fornecedores, bem como o futuro relacionamento com eles é fundamental. Ainda em relacionamento, o alcance de um bom relacionamento com clientes, colaboradores, meio ambiente, comunidade, todos os stakeholders englobados em um desenvolvimento sustentável da empresa será um objetivo crítico a ser atingido.

1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Recursos podem ser definidos como todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades, compreendendo, principalmente, recursos humanos, materiais e financeiros. Este capítulo define os recursos físicos e humanos necessários ao funcionamento produtivo da empresa.

1.5.1. Recursos Físicos

Churchill (2000, p. 167) afirma que “o ambiente físico que influencia o comportamento de compra é composto pelas características facilmente observáveis da situação de compra. [...]” Portanto, o layout visa facilitar a percepção do cliente da qualidade de atendimento, das matérias-primas e de preparação do produto.

Será alugado e remodelado um estabelecimento já construído. Haverá preferência por um local que atenda as especificações do Manual de Boas Práticas de Fabricação em Restaurantes, como áreas externas higiênicas, sem entulhos e resíduos, com drenagem adequada, local livre de poeira e odores e com instalações de fácil limpeza. O ambiente físico terá em torno de 50m². O ambiente será climatizado com ar-condicionado.

O salão pretende comportar em torno de 60 pessoas sentadas e as mesas são dispostas de maneira que permitam uma circulação confortável das pessoas, principalmente na área próxima ao balcão. Se for possível dispor mesas também na calçada, a capacidade aumenta para 80 pessoas.

A área dos fundos está dividida em três: a primeira área, separada da cozinha, compõe o banheiro e vestiário misto dos funcionários; a segunda área é a de estoque e recebimento de fornecimentos. Na porta, há uma rampa para facilitar o transporte de mercadorias que necessitem ser carregadas em carrinhos. O estoque fica em lugar separado e arejado; por fim, na cozinha, um balcão separado por divisões acrílicas, com uma área para manuseio das carnes, uma para os legumes, uma para desembalar os demais alimentos e uma, menor, para os pães. Sob este balcão, serão guardadas as

baixelas, respeitando as respectivas divisões. No outro balcão, com a pia, também há uma divisão entre a área para louça suja e as louças em processo de secagem. Os refrigeradores e freezer ficam próximos dos balcões, de modo que facilitem a circulação e carregamento de alimentos.

1.5.2. Máquinas e Equipamentos

As máquinas e equipamentos consistem em balcão, na cozinha, específico para manejo de carnes, um para legumes, um para matérias-primas não-perecíveis e outro para pão. Também na cozinha, um freezer vertical específico para carnes congeladas; dois refrigeradores industriais, um do tipo açougue e o outro para os outros ingredientes; um armário com prateleiras dedicadas ao armazenamento de alimentos não-perecíveis. Além disso, um aparelho de microondas para eventual descongelamento das carnes.

No salão, o balcão de montagem do sanduiche, separado do público por vidro, composto por uma chapa e respectivo exaustor, e um balcão resfriado. Ao lado, um balcão separado por vidro, contendo a caixa registradora que emitirá nota fiscal, registrará as vendas e cujo visor indicará o preço e o troco para o cliente, além do aparelho para pagamento com cartão de débito ou crédito. Atrás do caixa, um refrigerador comercial para bebidas em lata, possibilitando ao cliente a visualização das opções.

Também no salão, as mesas e cadeiras para clientes e o ar-condicionado.

1.5.3. Materiais e Utensílios

Os materiais e utensílios compreendem todos os acessórios necessários para preparar, armazenar, servir e conservar o produto, além de objetos destinados ao conforto dos clientes e a decoração, entre outros. Os principais são:

Utensílios de cozinha: baixelas; espátulas; colheres; facas; *bowls*; recipientes de vidro para armazenamento; mostardeiras; panos de prato; papel toalha.

Materiais para servir: bandejas plásticas; papel fundo de bandeja; papel manteiga; guardanapo; canudo; porta-copo; copos plásticos

Além disso, materiais de decoração; uniformes dos funcionários;

1.5.4. Recursos Humanos

A Entreverito contará com uma gerente, respectiva dona do estabelecimento, que será responsável pelo gerenciamento de todos os recursos, como compras, relacionamento com clientes e fornecedores e, principalmente, de recursos humanos, visando que a motivação dos funcionários resulte em um atendimento exemplar, apontado como fator de diferenciação.

Além da gerente, a empresa contará com quatro funcionários fixos, encarregados de realizar as atividades de processo do produto e serviço de atendimento e de limpeza.

O Operador de caixa deve receber os valores de venda dos produtos, fazendo os devidos registros e entrega de nota fiscal e canhoto de pagamento por cartão; controlar numerários e valores; atender sempre cordialmente o público, reconhecer clientes fiéis e apontá-los à gerente; receber documentos de meio postal e entregá-los ao gerente; cordialmente prestar informações ao público; auxiliar o chapista e auxiliar de cozinha e balcão no processo de produto; cuidar da limpeza e reposição das bebidas; preencher formulários, relatórios e pesquisas administrativos; participar das avaliações organizacionais e reportar problemas à gerência. Além disso, deve incentivar o cliente a responder a pesquisa de satisfação que será disposta na bandeja.

O chapista é responsável por todos os estágios de processo do produto e serviço relativos a chapa; por seguir sempre o manual de boas práticas no manuseio de alimentos; pelo atendimento cordial ao público; por estar atento às escolhas dos clientes; por montar com destreza a primeira etapa do sanduíche; por tomar decisões de quantidade de reposição de matéria-prima conforme observação de demanda; por reconhecer clientes fiéis e apontá-los à gerente; por preencher formulários, relatórios e

pesquisas administrativos; e por participar das avaliações organizacionais e reportar problemas à gerencia.

O funcionário auxiliar de cozinha e balcão é responsável por todos os estágios do processo do produto e serviço relativos às outras matérias-primas que não exigem cozimento; por seguir sempre o manual de boas práticas no manuseio de alimentos da ANVISA; pelo atendimento cordial ao público; por estar atento às escolhas dos clientes; por montar com destreza a segunda etapa do sanduíche, embalá-lo e entregá-lo ao cliente; por tomar decisões de quantidade de reposição de matéria-prima conforme observação de demanda; por reconhecer clientes fiéis e apontá-los à gerente; por preencher formulários, relatórios e pesquisas administrativos; e por participar das avaliações organizacionais e reportar problemas à gerencia.

Ao faxineiro, incumbem todas as atividades de limpeza mais e menos intensa. Ele deve, diariamente, participar do processo de serviço, retirando as bandejas e limpando as mesas; ao final do horário de funcionamento, limpar todo o estabelecimento e a louça; obedecer às normas do manual de boas práticas da ANVISA; e, uma vez por semana, realizar uma limpeza mais detalhada, como no interior dos refrigeradores e do filtro do ar-condicionado.

Será estudada, conforme necessidade gerada por demanda, a contratação de mais funcionários e de funcionários temporários.

1.5.5. Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos são compostos basicamente por um computador na área de caixa, com impressora fiscal, a máquina para cartão de débito e crédito, linha de telefone e internet e um software de gestão empresarial que comporte a área de vendas, controle de estoque, relacionamento com clientes e nota fiscal eletrônica.

1.5.6. Requisitos Não-Funcionais

A primeira ação tomada neste sentido será contratar um contador, legalmente habilitado, que tenha qualificação confirmada. Ele será responsável pelo preenchimento dos formulários de registro, por opinar sobre a escolha de forma jurídica e opção pelo Simples Nacional e auxiliar quanto aos aspectos legislativos.

Para legalização da empresa serão realizadas as devidas inscrições na Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica para obter a “certidão de nascimento” da empresa, na Secretaria da Fazenda, na Prefeitura de Porto Alegre para obtenção de alvará de funcionamento, no INSS, no Sindicato Patronal e na Divisão da Vigilância Sanitária Estadual para obter o alvará de licença com renovação anual. Também, será realizado o devido cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social - INSS” para obtenção de CNPJ.

Em Porto Alegre o licenciamento, alvarás e a declaração da empresa são obtidos e realizados na Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio. Será verificado o Licenciamento Ambiental junto a Secretaria Municipal do Meio Ambiente. Será obtida uma Autorização de funcionamento de Empresa no órgão municipal de Vigilância em Saúde, bem como obtidos os alvarás específicos de saúde de alimentos.

Será feita uma consulta de localização junto a Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Haverá também uma atenção as especificações higiênico-sanitárias dos órgãos de vigilância sanitária (ANVISA) estadual, distrital e municipal.

Serão, também, observadas as regras de proteção ao consumidor e relação com fornecedores, constadas no Código de Defesa do Consumidor e no Código Civil.

Por fim, para informação de impostos e contribuições recolhidos pela empresa, será observada, juntamente com o consultor contratado, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa de 2007.

O enquadramento tributário será no Simples Nacional, pois a empresa será, pelo menos no seu início, um comércio de micro ou pequeno porte, com receita bruta anual

estimada em até R\$ 2.400.000,00. A adesão será feita através do preenchimento do formulário no site da Secretaria da Receita Federal.

Após encaminhar os devidos registros, será contratado o serviço de um arquiteto, responsável pela reforma do local

Com o local pronto, será contratado um designer afim de criar a identidade visual da empresa. Ele deverá indicar um gráfica de confiança para a impressão de fundos de bandeja, papeis de embrulho, cardápios e sinalização.

Por fim, será realizado o contrato com fornecedores.

1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O produto principal consiste em um sanduiche denominado entrevero. Esta palavra é usada no dialeto gaúcho para descrever uma confusão que, no sanduiche, acontece pela mistura de tipos variados de carne. O alimento é mais conhecido e popular na serra gaúcha. Originalmente o prato não é um sanduiche, e sim uma mistura de carnes, tomate, pimentão, cebola e até pinhão. Porém, uma adaptação adicionou esta mistura ao pão, inventando assim um sanduiche diferente e muito saboroso. Os produtos complementares consistem nos acompanhamentos do sanduiche, como: bebidas, sobremesas, etc. Haverá um opção de “combo”, que oferece um sanduíche, uma bebida em lata e uma sobremesa por um preço diferenciado.

O serviço, abrange basicamente o atendimento dos funcionários da empresa aos clientes. Todo o atendimento é feito no balcão, não havendo garçons no salão, apenas um funcionário encarregado por efetuar o recolhimento dos descartes e higienização das mesas. No balcão, o cliente passa pelo processo de montagem do sanduíche e o serviço consiste em: obter as informações de preferências do cliente, montar o sanduiche, servir o sanduiche e os acompanhamento na bandeja, entregar ao cliente e o processo de pagamento.

1.7. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

Kotler (2000, p. 309) classifica diferenciação como: “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.”

Visto que a empresa atenderá todos os requisitos de qualidade de produto, ambiente e atendimento observados pelos consumidores, o maior diferencial apresenta-se na inovação do produto.

A empresa terá como objetivo proporcionar uma melhor experiência ao cliente em relação a concorrência, principalmente nos fatores de higiene e qualidade das matérias-primas. Porém, diversos estabelecimentos apresentam essas características. Assim, o maior diferencial da empresa estará presente no produto, no ambiente em que ele será servido e no atendimento exemplar oferecido.

A diferenciação do produto se apresenta, principalmente, por haver pouca oferta do mesmo produto ou de uma mesma categoria de produto em Porto Alegre, pois os concorrentes apresentam sanduíches de carne em outros formatos e não em sua forma mais pura. Além disso, não existe um estabelecimento especializado neste produto, que apresente apenas ele como opção e, portanto, tenha excelência em seu fornecimento.

1.8. DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO PRODUTIVO

A Entreverito funcionará de segunda a domingo no horário de almoço, tarde e noite, estendendo o atendimento até mais tarde nos finais de semana.

O processo de produção se inicia todas as manhãs às 8h, com a preparação dos ingredientes e limpeza em geral.

Quando o cliente chega no estabelecimento, pode escolher uma mesa ou dirigir-se diretamente ao caixa. No caixa, o cliente opta pelo “combo” ou qualquer produto separadamente e por consumir no local ou levar os produtos embalados para consumir em outro local. Assim, o funcionário caixa entrega a bandeja ou sacola plástica, e dispõe nela, ou não, a sobremesa disponível e a bebida escolhida. Então, o cliente escolhe a forma de pagamento e o efetua. O funcionário caixa entrega a nota fiscal e o respectivo troco ou canhoto de pagamento por cartão. Também, faz o registro da promoção “o 11º é por nossa conta” e o registro do pagamento na caixa registradora.

Após o check-in no caixa, o cliente se desloca, com a bandeja ou sacola, para a segunda área do balcão, onde o chapista pergunta que tipos de carne e quais legumes ele gostaria e acrescenta os ingredientes escolhidos no pão. No caso do cliente escolher a versão completa, o chapista já informa o funcionário auxiliar e preenche o pão com todos os tipos de carne e legumes da chapa. Então, o sanduíche é passado ao funcionário auxiliar, que o preenche conforme as escolhas do cliente, ou conforme a versão completa. Por fim, o sanduíche finalizado é embrulhado em papel manteiga e entregue ao cliente, depositado na bandeja ou na sacola plástica.

1.9. DESCRIÇÃO DO SETOR

Como já foi explanado, a Entreverito está inserida no setor de *food service*.

Segundo Donna (2010, p. 3) considera-se mercado de food service: “o mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços, orientado a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas principalmente fora do lar. Considera-se food service também a refeição adquirida pronta para ser consumida no lar, comprada em um estabelecimento como restaurante, rotisserie ou entregue no domicílio.”

Relevando as informações anteriores, passamos a observância de indicadores econômicos. Hoje, o setor de food service representa 2,45% do PIB brasileiro, 30% do faturamento do mercado interno, faturando cerca de 420 milhões de reais por dia. (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2010).

Representado por cerca de 1,3 milhões de estabelecimentos, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2010) o setor serve 60.07 milhões de refeições por dia, sendo estas: 20 milhões realizadas em restaurantes de todos os formatos (que considera 200.000 dos 300.000 estabelecimentos apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); 3 milhões em redes de fast food; e 16 milhões em quiosques, lojas de conveniências, bares e lanchonetes.

O crescimento deste setor é proveniente do comportamento da população, que também apresenta dados favoráveis. Através da Pesquisa de Orçamento Familiar do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008-2009) é possível observar que as despesas da área urbana com alimentação, dentro das despesas totais das famílias, foram de 33,1% em 2009.

Em comparação com a POF de 2003, houve um aumento significativo de 7 pontos percentuais, da despesa média mensal das famílias com alimentação fora do domicílio. A POF 2008-2009 registrou que as famílias com rendimentos mais baixos (até R\$ 830,00) apresentaram uma proporção de 17,2% de despesa com alimentação fora do domicílio. Já para as famílias com rendimentos mais altos (acima de R\$ 10.375,00), a proporção da despesa com alimentação fora do domicílio, no total gasto com alimentação, foi de 49,3.

Além dos indicadores econômicos é importante citar os fatores sociais e culturais que representam a ascensão do mercado de food service no Brasil. Os principais fatores, que contribuíram para o crescimento do percentual gasto pelas famílias com a alimentação fora do domicílio, estão diretamente ligados à crescente urbanização ocorrida a partir da segunda metade do século 20. Eles são: o aumento do número de trabalhadores; o aumento do número de mulheres participantes da população economicamente ativa; o aumento da renda familiar das famílias de classe C, D e E ; as mudanças de hábitos impostas pelo ritmo acelerado do dia-a-dia, juntamente com o aumento do tempo de deslocamento nos centros urbanos; a redução do tempo gasto nas relações familiares, com cada integrante da família tendo a sua programação social; o aumento de solteiros residindo sozinhos e a diminuição no número médio de habitantes por residência; (BRANDÃO, 2010)

Em contrapartida, não é possível ignorar os dados desfavoráveis do setor. Portanto, é relevante o índice de mortalidade das empresas, que indica que 50% dos estabelecimento desse ramo não sobrevivem ao primeiro ano de funcionamento.

1.10. ANÁLISE SWOT

Kotler (2000, p. 98) aponta: “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada SWOT (dos termos em inglês *strenghts, weaknesses, opportunities, threat*).” Oliveira (2001) explica que os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa e representam as variáveis controláveis pela empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem a análise externa e representam as variáveis não controláveis. Portanto, fica evidente que as variáveis que exigem mais controle e trabalho são as sobre as quais a empresa não tem controle.

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Inovação de produto • Capacidade e qualidade do atendimento • Treinamento de pessoal • Ambiente • Propaganda - Traços culturais	• Falta de experiência da gerente • Ausência de verba inicial • Foco da propaganda - traços culturais • Estímulo ao consumo de carne • Poucas opções de produto • Problemas na montagem do produto
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Abertura de franquias • Desenvolvimento de novos produtos • Ampliação das opções de produtos	• Matéria-prima dependente • Concorrentes fortes • Novos entrantes • Economia • Índices de sobrevivência

Tabela 1 – Matriz SWOT

1.11. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

A “Entreverito” buscará atender todas as suas necessidades de estrutura e insumos através de fornecedores gaúchos. Isto se deve a facilidade de contato e obtenção de informações com as empresas e produtores e as facilidades de transporte, aliados ao desejo de valorização do estado em que se firmará.

Dentre os principais fornecedores estão a “Ponto das Padarias”, que comercializa todos os equipamentos e insumos necessários para montagem e abastecimento de padarias, cozinhas industriais, refeitórios, bares, restaurantes, entre outros. Os equipamentos de refrigeração, serão comprados da Luzitana Assistência Técnica em Porto Alegre, que apresenta uma linha de seminovos de qualidade e preço mais acessível.

O ar-condicionado e o aparelho de microondas serão comprados na loja Taqui, também gaúcha. O equipamento para recebimento por cartão de crédito ou débito será da Banrisul, por ser gaúcha e, além do banricompras, aceitar um maior número de bandeiras em um só aparelho. Será avaliada a melhor opção de software de registro de estoque e financeiro.

Para o pão, será melhor estudada uma parceria com alguma padaria em ascensão em Porto Alegre para que seja desenvolvido um pão especialmente para “Entreverito” a um preço mais em conta, a ser negociado. As carnes serão fornecidas pela Canarin Carnes, localizada e de origem em Porto Alegre. Além de qualidade comprovada, essa empresa fornece carnes já fragmentadas e prazos de entrega reduzidos.

Os legumes e tempero serão comprados na CEASA - Centrais de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul S/A de Porto Alegre. Foi selecionado como fornecedor pelo grau alto de incentivo por parte da CEASA em relação aos varejistas e da “Entreverito” em relação a economia do estado.

Os condimentos serão fornecidos por uma parceria com a Oderich, escolhida pela confiança da marca, aliada a um preço um pouco abaixo da média observada no mercado.

Os demais ingredientes serão comprados em lojas de atacado na cidade.

As bebidas serão fornecidas, em latas, pela Vonpar. A escolha pela lata visa atender consumidores que não consomem o produto na loja e optam por levá-lo, juntamente com a bebida, para consumir em outro local. Também, para já atender uma futura demanda no caso da ampliação do negócio para a tele entrega. A escolha desta empresa está caracterizada pelo renome no mercado gaúcho, bem como a associação ao nome da Coca-Cola.

A estrutura física em termos de design será realizada pela empresa “Espaço Design Móveis Sob Medida” de Garibaldi, selecionada pelo conhecimento da gestão do trabalho em madeira com qualidade e acabamento impecáveis a um preço padrão de mercado.

As mesas e cadeiras serão metálicas e dobráveis, fornecidas pela Trapp Ltda. Esta empresa, localizada em Jaguará do Sul, apresentou preços favoráveis associados a qualidade do produto já conhecida pela gestão.

1.12. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Primeiramente, um resumo do padrão do consumidor de food service de Porto alegre, aliado ao perfil do consumidores de maior circulação no local do futuro estabelecimento resulta o mercado-alvo da “Entreverito” em: homens e mulheres, de 16 a 40 anos, de arranjos familiares pertencentes as classes B e C, que valorizem a experiência gastronômica, aliada a praticidade e rapidez, a valorização da inovação e a qualidade do produto, estabelecimento e atendimento.

É possível afirmar que haverá diferentes públicos para horário diferentes, sendo a o horário do almoço e tarde com maior circulação de trabalhadores do comércio buscando uma refeição rápida, prática e substancial. Já o horário do fim de tarde e noite atrai um o público mais jovem que busca um local para reunir os amigos e apreciar uma boa refeição.

Alguns dados fundamentam a definição do público-alvo da Entreverito: os arranjos familiares residentes em domicílios particulares em 2009, 11,7% pertenciam a classe de rendimento mensal familiar per capita de mais de 2 a 3 salários mínimos, 9% a classe de mais 3 a 5 salários e 8,8% a de mais de 5 salários. O aumento percentual das famílias pertencentes às classes C foi muito representativo de 2007 para 2008, demonstrando que Porto Alegre não deixou de acompanhar o Brasil na ascensão da classe C.

Com isso, também é cabível observar alguns dados gerais sobre Porto Alegre. Atualmente, a população da cidade é composta por 1.409.351 habitantes, sendo 53% (755.564) mulheres e 47% (653.787) homens. São cerca de 362.000 (25,69% da população total) de pessoas com idade de 15 a 29 anos, ou seja, dentro da faixa estimada como público alvo. Também, o rendimento médio real per capita atual (março de 2011) é 1.027,00 reais, um dos melhores do Brasil, mesmo abaixo da média nacional que é 1.300,00 reais. (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2011). Em 2008, 752.000 pessoas compunham a População Economicamente Ativa de Porto Alegre e cerca de 109.000 trabalhavam no comércio. (ObservaPOA, 2010)

1.13. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

Primeiramente, por oferecer um produto diferenciado, é possível afirmar que não existe em Porto Alegre um concorrente que sirva exatamente e exclusivamente o mesmo tipo de produto, somente produtos similares acrescidos a outras opções. É importante salientar que a localização da empresa influencia significativamente na definição de concorrência, pois pretende-se instalar a empresa em uma área de vida noturna com diversos estabelecimentos que atendem o público que procura alimentação fora do lar. Assim, a empresa irá concorrer com todos os tipos de estabelecimentos, independentemente dos produtos que oferecem. Então, para este ponto do trabalho foram considerados concorrentes de destaque no mercado como um todo, não de uma localização específica.

Foi elaborada uma tabela, inspirada em material do SEBRAE, com fatores julgados importantes para a comparação da “Entreverito” com os principais concorrentes. A tabela visa identificar e avaliar a presença e grau de semelhanças destes fatores.

	Marketing Tradicionalismo Gaúcho	Sanduiche como Principal Produto	Entrevero no cardápio	Recheio a Base de Carne	Preço	Público Alvo
Pampa Burger	UTILIZA	SIM	NÃO APRESENTA	UTILIZA	MUITO SEMELHANTE	MUITO SEMELHANTE
Cia Farroupilha	UTILIZA	SIM	NÃO APRESENTA	UTILIZA	SEMELHANTE	SEMELHANTE
Panchos	NÃO UTILIZA	NÃO	APRESENTA	UTILIZA ENTRE OUTROS	INFERIOR	DIFERENTE
Big Snack	NÃO UTILIZA	SIM	APRESENTA	NÃO EXATAMENTE	INFERIOR	DIFERENTE
Bauru Country	NÃO UTILIZA	SIM	NÃO APRESENTA	UTILIZA	SEMELHANTE	SEMELHANTE
Subway	NÃO UTILIZA	SIM	NÃO APRESENTA	UTILIZA ENTRE OUTROS	SEMELHANTE	SEMELHANTE
Cachorro Quente do Rosário	NÃO UTILIZA	SIM	NÃO APRESENTA	NÃO EXATAMENTE	SEMELHANTE	SEMELHANTE
	Horário de Funcionamento	Atendimento	Destaque no Mercado	Qualidade do Ambiente	Qualidade do Produto e Serviço	Processo do Produto e Serviço
Pampa Burger	SEMELHANTE	MUITO SEMELHANTE	POSSUI	SEMELHANTE	POUCO SUPERIOR	DIFERENTE
Cia Farroupilha	DIFERENTE	INFERIOR	QUASE NÃO POSSUI	INFERIOR	INFERIOR	SEMELHANTE
Panchos	DIFERENTE	SEMELHANTE	POSSUI	SEMELHANTE	SEMELHANTE	DIFERENTE
Big Snack	DIFERENTE	INFERIOR	NÃO POSSUI	INFERIOR	INFERIOR	DIFERENTE
Bauru Country	SEMELHANTE	INFERIOR	POSSUI	INFERIOR	POUCO SEMELHANTE	DIFERENTE
Subway	SEMELHANTE	POUCO SEMELHANTE	POSSUI	SEMELHANTE	POUCO SEMELHANTE	MUITO SEMELHANTE
Cachorro Quente do Rosário	SEMELHANTE	POUCO SEMELHANTE	POSSUI	POUCO SEMELHANTE	POUCO SEMELHANTE	MUITO SEMELHANTE

Tabela 2 – Quadro Comparativo de Concorrentes.

Julgado pelos critérios de localização e produto oferecido, o Pampa Burger foi identificado como maior concorrente. Além desse, o Subway e o Bauru Country.

O “Pampa Burger” foi identificado como principal concorrente da “Entreverito” devido a especialização em produtos à base de carne que exaltam a qualidade da matéria prima utilizada, comunicação voltada ao tradicionalismo gaúcho, ambiente agradável e

bom atendimento. Em verdade, o conceito do Pampa Burguer define o conceito a ser utilizado na Entreverito, a grande diferença é a especialização em outro produto. Outra grande diferença é o formato do atendimento, que no Pampa Burguer ter garçons que atendem nas mesas, enquanto a Entreverito terá um sistema de atendimento em linha no balcão.

Por esse motivo o Subway também é forte concorrente, pois o sistema de atendimento é similar, bem como o público-alvo atendido e a especialização no produto sanduiche. Além do renome do mercado e a presença de uma parcela significativa do público como cliente.

O “Baurú Country” foi escolhido como terceiro principal concorrente, apesar de estar localizado mais distante, por apresentar produto semelhante e principalmente pelo renome e destaque no mercado de Porto Alegre. Mesmo não tendo um marketing voltado ao tradicionalismo gaúcho, apresenta características como preço semelhante, público alvo de mesma classe e ambiente agradável. Este estabelecimento também tem um ótimo sistema de tele entrega, outro fator importante de se monitorar na concorrência.

Em suma, estes são os principais concorrentes identificados. Segundo Lacruz (2009) a comparação com a concorrência conduz a importantes conclusões sobre se a empresa consegue competir com eles e os porquês (diferenciais competitivos) de a clientela-alvo deixar de adquirir os produtos/serviços dos concorrentes para fazê-lo com os da sua empresa. Então, será realizado um monitoramento de mudanças, sucessos e insucessos destes concorrentes e uma comparação honesta com as atividades da “Entreverito”.

1.14. TENDÊNCIA DE MERCADO

As principais tendências do mercado da alimentação são diretamente representadas pela tendência de consumo da população, que define a demanda e, portanto, o comportamento do mercado para atendê-la. As principais tendências da população mundial estão listadas na pesquisa Brasil Food Trends 2020, realizada pelo

governo de São Paulo em 2010. As tendências expressam os fatores que são valorizados pelos consumidores e que, portanto, devem ser considerados e fornecidos pelas empresas.

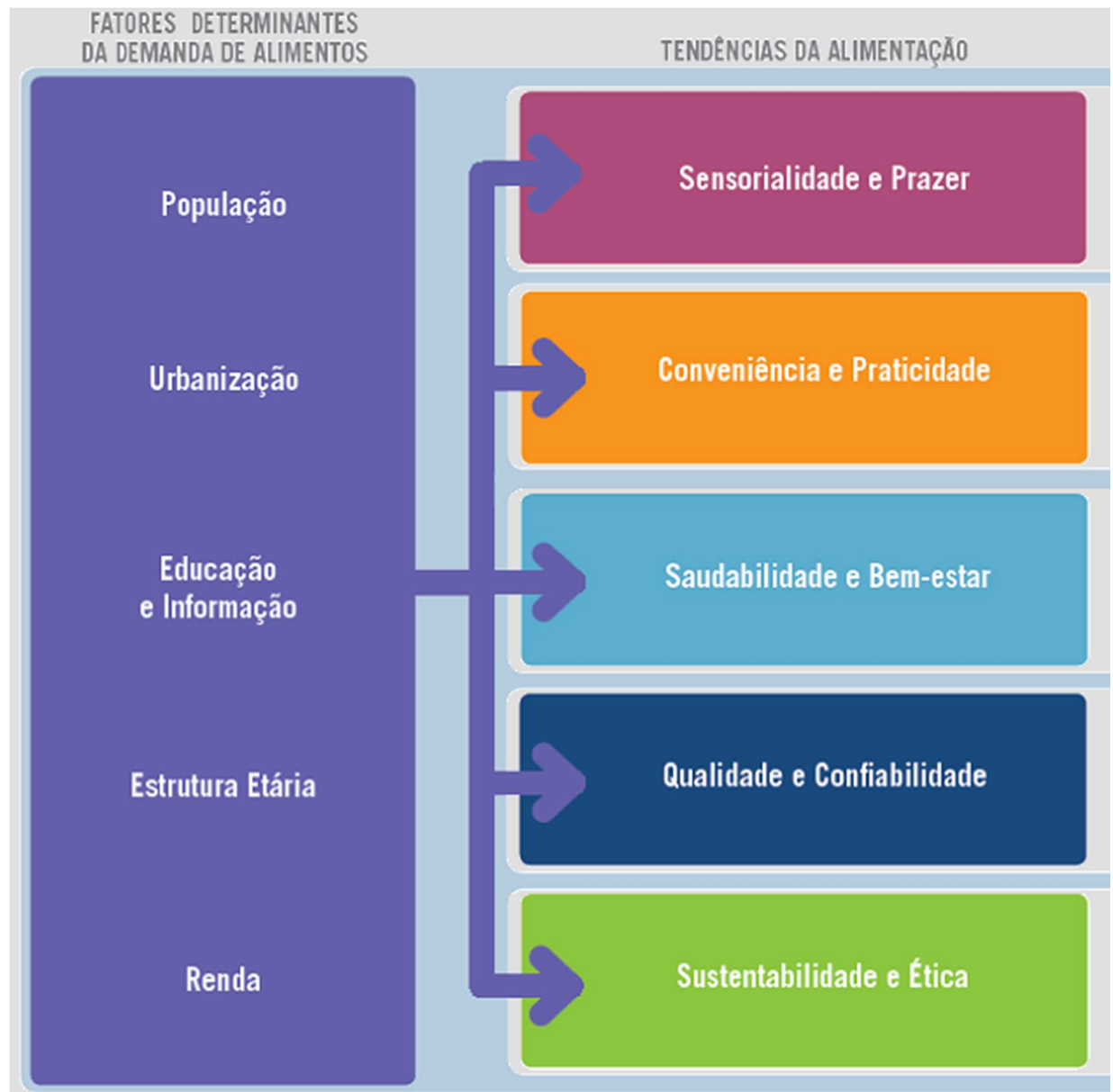


Figura 1 – Food Trends 2020

A pesquisa procurou identificar os fatores que determinam a demanda da população por alimentos (listados a direita da tabela) e definiram as 5 tendências para alimentação (listadas a esquerda).

A tendência relacionada a conveniência e praticidade representa o maior segmento de atitudes do consumidor encontrado no Brasil, com 34% dos entrevistados. Esse grupo divide-se igualmente entre as classes sociais A, B e C. Para esse segmento, a conveniência e a praticidade são as principais prioridades. São consumidores que levam uma vida agitada e dispõem de pouco tempo para cuidar da alimentação.

A tendência “Confiabilidade e Qualidade” é relativa às escolhas e a fidelização dos consumidores. Este grupo está disposto a pagar mais por produtos nos quais detecta maior qualidade e por marcas em que confia. Esses consumidores representam aproximadamente 23% do mercado de alimentos e estão mais presentes na classe C.

A tendência categorizada como “Sensorialidade e Prazer” comporta o grupo que julga que o importante é que a comida seja gostosa e atraente. Esse segmento representa em torno de 22% do mercado consumidor de alimentos. Sua característica sócio demográfica não difere muito do perfil da população em geral. Os consumidores desse grupo têm um estilo mais impulsivo na hora de comer, sendo guiados, sobretudo, pelo prazer e, o mais importante, sem culpa.

As outras duas tendências, “Saudabilidade e Bem-estar” e “Sustentabilidade e Ética” comportam os aproximados 21% restantes. Essa porcentagem indica que o brasileiro ainda não está seguindo assiduamente a tendência mundial que observa os fatores relacionados a saúde ao se alimentar, bem como o relacionamento das empresas com o meio-ambiente e projetos sociais.

Ao se tratar de um setor com número tão expressivo de estabelecimentos disponíveis para consumo, é necessário que haja um foco disseminado entre todos os funcionários da empresa, que aponte a estratégia da empresa de diferenciar-se, conquistar clientes e tornar-se a preferência dos clientes dentre a concorrência e tornar-se uma empresa de renome no mercado.

Após a avaliação que demonstrou um grande número de concorrente e que vários desses apresentam características positivas que conquistam os clientes, é importante que

haja alguns diferenciais expressivos na Entrevista que gere um destaque para o público, como:

A localização e o horário de funcionamento, no coração da Cidade Baixa atendendo das 11am até a noite, afim de atender tanto o público que busca almoço em horário comercial, como o que busca lanche a tarde e os que buscam a janta a noite ou após o agito da noite.

Além disso, a qualidade elevada das matérias primas, que garante o sabor especial do produto, bem como a possibilidade dos clientes de escolherem a montagem do produto da maneira que mais lhes agrade.

Também, o atendimento sempre cordial e atencioso, reconhecendo clientes fiéis pelo nome, prestigiando clientes assíduos, não permitindo a formação de grandes filas, entre outros.

2. PLANO DE MARKETING

Para Neto e Porto (2006), a realização de um plano de marketing é útil para: forçar uma abordagem organizada das ações de marketing; informar todas as pessoas envolvidas na sua realização; obter recursos e apoio; conseguir comprometimento, dentre outros. Churchill (2000) diz que um plano de marketing bem feito ajuda os membros da empresa a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e permite a gerência observar e tirar o melhor proveito das oportunidades do mercado.

O capítulo apresenta em seguida a estruturação dos 4 P's do Marketing (Produto, Praça (Distribuição), Preço e Promoção:

2.1. PRODUTO / SERVIÇOS

Os produtos oferecidos pela empresa serão: o sanduíche entrevero, bebidas e sobremesa. O sanduíche é composto por pão francês e recheio de carnes, legumes e condimentos.

O pão é um baguete do tipo pão francês de 100 gramas e aproximadamente 15 cm, que devem ser fornecidos, recém feitos, todas as manhãs, estando sempre frescos. Servidos em temperatura ambiente, aquecem à temperatura ideal com a adição do recheio quente.

O recheio é formado por diversos ingredientes, tendo como base uma combinação de carne de gado, frango, salsichão do tipo suíno e coração de galinha. Para complementar o recheio, os ingredientes: cebola refogada, pimentão refogado, salsa, batata palha, queijo ralado, milho em conserva e ervilha em conserva e condimentos: catchup, mostarda, maionese, molho de alho e de pimenta.

As carnes são fritas, respeitando os respectivos tempos de cozimento, em uma área da chapa e depois dispostas em outra área da mesma chapa que as mantém aquecidas.

A cebola e o pimentão são refogados na chapa e também dispostos na área aquecida. A batata palha e a salsa são dispostas em baixelas e deixadas em temperatura ambiente. Os demais ingredientes são dispostos em baixelas posicionadas sobre um balcão com gelo e aquecem naturalmente ao serem misturados ao recheio quente.

Além do produto principal, há as sobremesas. No verão, a refeição “combo” é composta de entrevero, refrigerante em lata e um sorvete de receita caseira. No inverno, o sorvete é substituído por um chocolate industrializado.

Quanto ao serviço, é importante salientar que, por não haver serviço e garçons, todo o contato do cliente com o atendimento da empresa será realizado no balcão e, portanto, este contato deverá proceder sempre dentro das normas de cordialidade e atenção da empresa. O treinamento e supervisão dos atendentes serão sempre rigorosos, afim de manter um padrão exemplar de qualidade no atendimento. Os clientes

deverão sempre sentar-se com a sensação de que foram devidamente atendidos da maneira que desejavam e considerando que suas preferências foram executadas. Pesquisas apontam que os Porto Alegrenses, dentre habitantes de diversas capitais do país, são uns dos que mais valorizam um bom atendimento e, portanto, a Entreverito visa atender suas expectativas e fazer do marketing boca-a-boca um grande aliado na divulgação do local.

Outra estratégia fundamental em termos de serviço será a atenção a rapidez do atendimento, sendo o treinamento dos funcionários direcionado a evitar a formação de filas longas e respeito a um tempo mínimo para o andamento de todo o processo até o cliente sentar-se para comer. A tendência mundial de praticidade e conveniência, relacionada com o ritmo cada vez mais agitado do dia-a-dia da população, é atualmente a mais valorizada pelos consumidores e deverá ser atendida.

Além do serviço dos recursos humanos, a atenção a apresentação do local e a higiene serão fatores importantes na escolha dos consumidores. O ambiente será acolhedor e agradável, exaltando o tradicionalismo gaúcho, a qualidade, e conquistando clientes fiéis.

Visto que a empresa estará sempre observando a satisfação de seus clientes, processos como pesquisas de satisfação serão constantes. Serão corriqueiros também outros fatores, como implementação de diferenciações ao produto, ou mesmo produtos novos.

2.2. PREÇO

A Entreverito adotará como estratégia oferecer um preço semelhante a seus principais concorrentes, estabelecendo uma cultura de fornecimento de produto *premium* devido a qualidade da carne e a qualidade do local e atendimento. Será disseminada a estratégia de que os consumidores deverão aceitar pagar mais por um produto de maior qualidade, pagar mais por uma experiência gastronômica melhor, visto que essa é uma das presentes tendências sociais mundiais em termos de alimentação e que os brasileiros vem acompanhando.

Além disso, será um desafio estratégico, para o horário do almoço, fazer com que os consumidores considerem o sanduíche como uma refeição completa e optem por ele, visto que as pesquisas apontam que a preferência dos consumidores ainda são as refeições mais tradicionais (arroz, feijão, etc.) de buffet a quilo. Assim, a acessibilidade a um produto a base de carne, mas principalmente, a praticidade e rapidez deverão ser os diferenciais a conquistar os consumidores.

2.3. DISTRIBUIÇÃO / LOCALIZAÇÃO

O canal de distribuição da “Entreverito” será direto, ou seja, a empresa venderá o produto diretamente ao consumidor final, sem utilizar intermediários, através da estrutura de venda da própria empresa. (LACRUZ, 2009). Esta escolha de canal foi determinada por dois principais motivos.

Primeiro, porque as características do produto interferem diretamente na definição das estratégias de distribuição. (LACRUZ, 2009) Então, por se tratar de um produto que, depois de pronto, é, obviamente, altamente perecível, necessita de um canal curto.

O segundo motivo é resultado da ideia de que as características do serviço também interferem nesta escolha. Então, a escolha por um canal de venda direta, visa maior controle sobre as estratégias de marketing relacionadas ao atendimento. Ou seja, através deste contato com o consumidor é que será possível ser concedido e controlado o atendimento excelente. Além disso, somente este contato permite que sejam captadas informações “boca-a-boca” sobre a satisfação dos clientes e que se construa um bom relacionamento empresa-clientes. Levando em conta que “os tipos de canais pelos quais um produto é oferecido também influenciam a percepção dos consumidores sobre a imagem do produto” (CHURCHILL, 2000), a decoração, instalações e higiene da loja darão sustentação à imagem de qualidade do produto.

Além disso, a limitação do canal, por ser composto por apenas uma loja, pode implicar em dificuldades de atingir um mercado maior. Por isso, será estudada, à medida que a empresa apresente resultados satisfatórios, uma expansão para novos canais, como a tele entrega.

Este canal, provavelmente será iniciado com apenas um funcionário encarregado de entregar os lanches em prédios e escritórios localizados nas proximidades da loja. Mais tarde, será contratado o serviço terceirizado de motoboy. Foi escolha da gestão não iniciar as atividades da empresa já com este canal, pelos impactos causados a uma empresa em fase inicial, sendo eles: principalmente o financeiro, decorrente da necessidade de mais funcionários, matérias-primas, produtos, etc.

Esta expectativa futura também implicará um maior controle por parte da gestão, visto que são acrescidos intermediários ao canal de distribuição. Este controle é resultado de que, com a presença de intermediários, fica mais difícil o controle de qualidade do atendimento e perdem-se diversos fatores diferenciais e necessários para percepção de valor do cliente.

A escolha do local, na Cidade Baixa, visa estar em meio a circulação de pessoas identificada como público-alvo, bem como estar próximo aos principais concorrente, o que também é uma estratégia para atingir o público. O local, além de bem decorado e agradável, deverá destacar-se, prendendo a atenção em meio a tantas opções de estabelecimentos que o bairro oferece.

2.4. PROMOÇÃO / COMUNICAÇÃO

A promoção será para a “Entreverito” outro grande fator resultante na satisfação dos clientes. A promoção será a maneira pela qual a empresa poderá construir uma imagem sólida e positiva na mente do público-alvo e assim, estimular a nova compra, fidelização e recompra dos clientes. Kotler (2000, p. 44) explica por que é tão imensamente importante satisfazer clientes-alvo: “Porque as vendas das empresas a cada período advêm de dois grupos: novos clientes e clientes que já compraram anteriormente. Estima-se que atrair um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que agradar um já existente. E pode custar até 16 vezes mais levar um novo cliente ao mesmo nível de lucratividade do cliente perdido.”

Ocorrerão, eventualmente, promoções de preços mais baixos por um tempo determinado e limitado, visando o aumento de vendas e lucros. Estará presente na

estratégia que as promoções de vendas criam lealdade, mas, se administradas continuamente, podem tornar-se ineficazes. Portanto, haverá um limite de promoções de venda para que os consumidores não passem a ignorá-las.

A divulgação será feita, principalmente em mídias sociais e buscando parcerias como sites de compras coletivas e cupons. Esse tipo de mídia tem se mostrado aliado das empresas, pois caracteriza uma divulgação barata, porém eficaz. Serão estudadas outras formas de mídia, como outdoors, jornais e revistas, caracterizando uma compra local e visando atender uma cobertura mais específica do público-alvo. Será feito um estudo do custo destas mídias, bem como, se elas são condizentes com a mensagem a ser passada e os hábitos do público-alvo.

Haverá, conjuntamente, uma busca por publicidade, que constitui uma propaganda gratuita por meio de algum artigo ou reportagem de alguma mídia. Este tipo de divulgação tem seu lado negativo, pois não permite controle sobre o que é dito e sobre o público que recebe a informação. Por outro lado, justamente devido a esta ausência de controle do conteúdo, o público fica mais propenso a crer que as informações divulgadas são verídicas.

Além disso, para complementar o composto de promoção, será estudada a criação de um site, que deverá entrar em funcionamento logo após o início do funcionamento da empresa.

É entendido que o comportamento de compra é influenciado pela cultura e subcultura do indivíduo. Assim, toda a estratégia de promoção gira em torno do uso conjunto de todas as formas de promoção e de aspectos do tradicionalismo gaúcho, como forma de atrair novos clientes, agradá-los, fidelizá-los e estimular sua recompra. Esta estratégia condiz com o produto, que é de origem platina e muito popular na região serrana gaúcha.

Estes aspectos estarão presentes em toda imagem e identidade da empresa, principalmente no ambiente, no cardápio, no site e nos uniformes dos funcionários. A presença ocorrerá através do uso das cores da bandeira rio-grandense, das denominações através de expressões do dialeto gaúcho e da escolha do logotipo.

Na decoração do ambiente, na identidade do possível site e nos uniformes dos funcionários, haverá uma predominância das cores da bandeira do RS, vermelho, verde e amarelo. O uso do vermelho e amarelo também representa uma opção por cores conhecidas no marketing por estimular a fome. No site e no cardápio, na explicação do produto e promoções, por exemplo, serão usadas expressões diferenciadas, presentes no dialeto gaúcho.

2.5. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com os clientes será fator chave para o sucesso da empresa. Alguns fatores deverão ser observados para que a estratégia de manter os clientes satisfeitos e fideliza-los seja cumprida. Primeiramente, todos os funcionários contratados deverão apresentar experiência com atendimento ao público e carta de recomendação de funções anteriores. Também, será indispensável o comparecimento a cursos e treinamentos sobre o assunto. Serão observados, com rigor por parte da gerente, o cumprimento das regras de conduta quanto ao atendimento aos clientes, sendo indispensável para permanência em serviço o cumprimento dessas.

Além disso, será realizado um cadastro de clientes, que enviará notícias e promoções para quem desejar e enviará mensagens e cortesias em datas especiais e para clientes fiéis. Será valorizado o funcionário que identificar, apontar e valorizar os clientes fiéis.

Haverá um sistema simples que marcará o consumo dos clientes, oferecendo uma refeição grátis a quem completar 10 refeições dentro de um período de tempo a ser definido. A empresa incentivará os clientes a responderem pesquisas de satisfação, buscando maneiras inovadoras de buscar essas informações e valorizar os clientes que as forneçam.

3. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva indicar ao investidor que pretende aplicar seus recursos financeiros em um empreendimento, qual o retorno financeiro esperado através de uma projeção elaborada. É preciso projetar as receitas e despesas, o investimento inicial, o fluxo de caixa, entre outros cálculos que devem chegar ao resultado de retorno do investimento. Assim, através da apuração desse valores, obtém-se a seguinte projeção financeira, para que o investidor avalie se estão de acordo com suas expectativas.

3.1. DESCRIÇÃO DO CAPITAL

O capital inicial representa o valor apurado necessário para iniciar o funcionamento da empresa, através da estruturação dos componentes essenciais. É importante destacar que a apuração dos valores demonstrados foram apuradas na época da elaboração do Plano de Negócios e que o presente Plano de Projeto pretende realizar ajustes e alocar custos que possam não ter sido considerados. Assim, os valores de Custo do Projeto serão atualizados e, muito provavelmente, diferentes dos apresentados a seguir. A tabela demonstra o investimento inicial para a empreitada:

Obras Cíveis

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Reforma Geral	01	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
TOTAL					\$ 18.000,00

Instalações

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Elétrica	01	\$ 600,00	\$ 600,00
2	01/04/2012	Climatização	01	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL					\$ 1.600,00

Equipamentos

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Freezer horizontal	01	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
2	01/04/2012	Refrigerador Industrial	01	\$ 2.699,00	\$ 2.699,00

3	01/04/2012	Balança de Mesa	01	\$	90,00	\$ 90,00
4	01/04/2012	Microondas	01	\$	115,00	\$ 115,00
5	01/04/2012	Chapa	01	\$	520,00	\$ 520,00
6	01/04/2012	Coifa	01	\$	230,00	\$ 230,00
7	01/04/2012	Computador	01	\$	899,00	\$ 899,00
8	01/04/2012	Telefone	01	\$	69,90	\$ 69,90
9	01/04/2012	Split	01	\$	1.400,00	\$ 1.400,00
10	01/04/2012	Impressora fiscal	01	\$	1.600,00	\$ 1.600,00
TOTAL						\$ 8.972,90

Máquinas

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	00/01/1900		00	\$ -	\$ -
TOTAL					\$ -

Móveis e Utensílios

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Cadeira	40	\$ 35,00	\$ 1.400,00
2	01/04/2012	Mesa	20	\$ 115,00	\$ 2.300,00
3	01/04/2012	Banco	01	\$ 35,00	\$ 35,00
4	01/04/2012	Baixela	20	\$ 11,72	\$ 234,40
5	01/04/2012	Talher Grande	40	\$ 3,40	\$ 136,00
6	01/04/2012	Talher Pequeno	25	\$ 1,50	\$ 37,50
7	01/04/2012	Recipiente	20	\$ 10,00	\$ 200,00
8	01/04/2012	Acessórios de Mesa	45	\$ 6,20	\$ 279,00
9	01/04/2012	Bandeja	36	\$ 4,74	\$ 170,64
10	01/04/2012	Bancada de Granito	01	\$ 650,00	\$ 650,00
11	01/04/2012	Bancada Cozinha	01	\$ 550,00	\$ 550,00
12	01/04/2012	Bancada Salão	01	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
TOTAL					\$ 7.092,54

Veículos

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
TOTAL					\$ -

Despesas Pré-Operacionais

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Panfletos	800	\$ 0,40	\$ 320,00
2	01/04/2012	Banner	02	\$ 4,00	\$ 8,00
3	01/04/2012	Uniformes	04	\$ 39,90	\$ 159,60
4	01/04/2012	Curso Vigilância Sanitária	01	\$ 160,00	\$ 160,00
5	01/04/2012	Alvará de Funcionamento	01	\$ 60,00	\$ 60,00
6	01/04/2012	Jurídico e Contabilidade	01	\$ 700,00	\$ 700,00

7	01/04/2012	Inauguração	01	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL					\$ 2.407,60

Compras (Estoque Inicial)

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	01/04/2012	Sanduiche	540	\$ 1,49	\$ 804,60
2	01/04/2012	Refrigerante	500	\$ 0,90	\$ 450,00
3	01/04/2012	Cerveja	30	\$ 1,30	\$ 39,00
4	01/04/2012	Suco	50	\$ 1,30	\$ 65,00
5	01/04/2012	Água	80	\$ 0,60	\$ 48,00
6	01/04/2012	Chocolate	600	\$ 0,30	\$ 180,00
TOTAL					\$ 1.586,60

Softwares

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	01/04/2012	Bit Bar	01	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
TOTAL					\$ 2.800,00

Projeção da Necessidade de Capital de Giro	\$ 18.677,89
---	---------------------

TOTAL DOS INVESTIMENTOS	\$ 61.137,53
--------------------------------	---------------------

Tabela 3 - Descrição do capital inicial necessário para o investimento.

É possível observar que a necessidade inicial de Capital a ser investido é de R\$ 61.137,53, sendo a necessidade de Capital de Giro R\$ 18.677,89.

3.2. CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Descrição			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
TOTAL PESSOAL DA PRODUÇÃO			\$ 28.224,00	\$ 30.287,17	\$ 32.501,17	\$ 34.877,00	\$ 37.426,51	\$ 163.315,85
DESCRIÇÃO PESSOAL DA PRODUÇÃO	QTDE		\$ 23.520,00	\$ 25.239,31	\$ 27.084,31	\$ 29.064,17	\$ 31.188,76	\$ 136.096,55
Auxiliar de Cozinha (Chapista)	01		\$ 7.680,00	\$ 8.241,41	\$ 8.843,85	\$ 9.490,34	\$ 10.184,08	\$ 44.439,69
Auxiliar de Cozinha	01		\$ 7.680,00	\$ 8.241,41	\$ 8.843,85	\$ 9.490,34	\$ 10.184,08	\$ 44.439,69
Auxiliar de Serviços Gerais	01		\$ 8.160,00	\$ 8.756,50	\$ 9.396,60	\$ 10.083,49	\$ 10.820,59	\$ 47.217,17
Encargos Sociais - Pessoal da Produção		20,00%	\$ 4.704,00	\$ 5.047,86	\$ 5.416,86	\$ 5.812,83	\$ 6.237,75	\$ 27.219,31
TOTAL PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO & TERCEIRIZAÇÃO			\$ 9.396,00	\$ 10.335,60	\$ 11.369,16	\$ 12.506,08	\$ 13.756,68	\$ 57.363,52
DESCRIÇÃO PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO	QTDE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
%Cargos sobre Total de Pessoal da Administração			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Encargos Sociais - Pessoal da Administração		0,00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TERCEIRIZAÇÃO			\$ 9.396,00	\$ 10.335,60	\$ 11.369,16	\$ 12.506,08	\$ 13.756,68	\$ 57.363,52
%Honorários Autônomos sobre Total Pessoal da Administração			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Contador	01		\$ 7.200,00	\$ 7.920,00	\$ 8.712,00	\$ 9.583,20	\$ 10.541,52	\$ 43.956,72
Vigilância	01		\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38	\$ 10.989,18
Técnico Informática	01		\$ 396,00	\$ 435,60	\$ 479,16	\$ 527,08	\$ 579,78	\$ 2.417,62
Encargos Sociais sobre Terceirizados		0,00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIVIDENDOS			\$ 33.300,00	\$ 35.734,23	\$ 38.346,40	\$ 41.149,52	\$ 44.157,55	\$ 192.687,71
DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS	QTDE		\$ 30.000,00	\$ 32.193,00	\$ 34.546,31	\$ 37.071,64	\$ 39.781,58	\$ 173.592,53
Luiza Flores Vortmann	01		\$ 30.000,00	\$ 32.193,00	\$ 34.546,31	\$ 37.071,64	\$ 39.781,58	\$ 173.592,53
Encargos Sociais sobre Dividendos		11,00%	\$ 3.300,00	\$ 3.541,23	\$ 3.800,09	\$ 4.077,88	\$ 4.375,97	\$ 19.095,18
MÃO DE OBRA TOTAL			\$ 70.920,00	\$ 76.357,00	\$ 82.216,73	\$ 88.532,60	\$ 95.340,75	\$ 413.367,08

Tabela 4 - Custo da mão-de-obra necessária ao empreendimento.

3.3. DESPESAS

O capítulo de despesas abrange as despesas administrativas e de produção no negócio, através de valores pesquisados projetados. A tabela apresenta a relação de despesas da empresa:

Descrição	Crédito	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
Despesas de Produção		\$ 102.994,97	\$ 137.842,87	\$ 145.213,47	\$ 156.721,80	\$ 172.247,61	\$ 715.020,72
Pessoal da Produção c/ Encargos		\$ 28.224,00	\$ 30.287,17	\$ 32.501,17	\$ 34.877,00	\$ 37.426,51	\$ 163.315,85
Insumos		\$ 69.477,33	\$ 99.833,70	\$ 104.605,30	\$ 113.088,80	\$ 125.130,10	\$ 512.135,23
Fretes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Embalagens		\$ 5.293,64	\$ 7.722,00	\$ 8.107,00	\$ 8.756,00	\$ 9.691,00	\$ 39.569,64
Despesas Administrativas		\$ 70.431,83	\$ 76.826,63	\$ 83.860,91	\$ 91.598,62	\$ 99.410,10	\$ 422.128,10
Água, Luz e Telefone	0,00%	\$ 5.040,00	\$ 5.544,00	\$ 6.098,40	\$ 6.708,24	\$ 7.379,06	\$ 30.769,70
Aluguéis, Condomínios e IPTU	0,00%	\$ 26.400,00	\$ 29.040,00	\$ 31.944,00	\$ 35.138,40	\$ 38.652,24	\$ 161.174,64
Marketing & Publicidade	0,00%	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46	\$ 3.663,06
Internet	0,00%	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84	\$ 14.652,24
Material de Escritório	0,00%	\$ 1.080,00	\$ 1.188,00	\$ 1.306,80	\$ 1.437,48	\$ 1.581,23	\$ 6.593,51
Treinamentos e Viagens	0,00%	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 12.000,00
Manutenção & Conservação	0,00%	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84	\$ 14.652,24
Depreciação	-	\$ 4.083,83	\$ 4.083,83	\$ 4.083,83	\$ 4.083,83	\$ 3.383,83	\$ 19.719,17
Seguros	0,00%	\$ 1.188,00	\$ 1.306,80	\$ 1.437,48	\$ 1.581,23	\$ 1.739,35	\$ 7.252,86
Pessoal da Administração & Terceirização c/ Encargos	-	\$ 9.396,00	\$ 10.335,60	\$ 11.369,16	\$ 12.506,08	\$ 13.756,68	\$ 57.363,52
Vale Transporte	0,00%	\$ 6.456,00	\$ 7.101,60	\$ 7.811,76	\$ 8.592,94	\$ 9.452,23	\$ 39.414,53
Vale Refeição	0,00%	\$ 8.988,00	\$ 9.886,80	\$ 10.875,48	\$ 11.963,03	\$ 13.159,33	\$ 54.872,64
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DESPESAS TOTAIS		\$ 173.426,80	\$ 214.669,51	\$ 229.074,38	\$ 248.320,42	\$ 271.657,71	\$ 1.137.148,83

Tabela 5 - Gastos fixos do empreendimento.

3.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

A demonstração de resultado projeta o futuro desempenho da empresa em um período específico. A projeção da Entreverito está relacionada na tabela abaixo:

Descrição	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 210.112,10	\$ 302.159,10	\$ 316.721,85	\$ 342.348,00	\$ 378.858,30	\$ 1.550.199,35
(-) Deduções Impostos	\$ (11.493,13)	\$ (16.528,10)	\$ (17.324,69)	\$ (18.726,44)	\$ (20.723,55)	\$ (84.795,90)
(-) Deduções Comissões	\$ (4.202,24)	\$ (6.043,18)	\$ (6.334,44)	\$ (6.846,96)	\$ (7.577,17)	\$ (31.003,99)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	\$ 194.416,73	\$ 279.587,82	\$ 293.062,73	\$ 316.774,60	\$ 350.557,58	\$ 1.434.399,46
(-) Custo de Produção	\$ (102.994,97)	\$ (137.842,87)	\$ (145.213,47)	\$ (156.721,80)	\$ (172.247,61)	\$ (715.020,72)
Pessoal da Produção	\$ (28.224,00)	\$ (30.287,17)	\$ (32.501,17)	\$ (34.877,00)	\$ (37.426,51)	\$ (163.315,85)
Compras/Insumos	\$ (69.477,33)	\$ (99.833,70)	\$ (104.605,30)	\$ (113.088,80)	\$ (125.130,10)	\$ (512.135,23)
Frete & Embalagens	\$ (5.293,64)	\$ (7.722,00)	\$ (8.107,00)	\$ (8.756,00)	\$ (9.691,00)	\$ (39.569,64)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ 91.421,76	\$ 141.744,94	\$ 147.849,26	\$ 160.052,80	\$ 178.309,97	\$ 719.378,73
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ (70.431,83)	\$ (76.826,63)	\$ (83.860,91)	\$ (91.598,62)	\$ (99.410,10)	\$ (422.128,10)
Despesas Administrativas	\$ (35.796,00)	\$ (39.375,60)	\$ (43.313,16)	\$ (47.644,48)	\$ (52.408,92)	\$ (218.538,16)
Pessoal da Administração & Terceirização	\$ (9.396,00)	\$ (10.335,60)	\$ (11.369,16)	\$ (12.506,08)	\$ (13.756,68)	\$ (57.363,52)
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ (26.400,00)	\$ (29.040,00)	\$ (31.944,00)	\$ (35.138,40)	\$ (38.652,24)	\$ (161.174,64)
Despesas de Vendas e Marketing	\$ (600,00)	\$ (660,00)	\$ (726,00)	\$ (798,60)	\$ (878,46)	\$ (3.663,06)
Despesas Gerais	\$ (29.952,00)	\$ (32.707,20)	\$ (35.737,92)	\$ (39.071,71)	\$ (42.738,88)	\$ (180.207,72)
Depreciação Acumulada	\$ (4.083,83)	\$ (4.083,83)	\$ (4.083,83)	\$ (4.083,83)	\$ (3.383,83)	\$ (19.719,17)
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 20.989,92	\$ 64.918,31	\$ 63.988,35	\$ 68.454,18	\$ 78.899,87	\$ 297.250,63
Receitas Financeiras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Taxas/Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO TRIBUTÁVEL	\$ 20.989,92	\$ 64.918,31	\$ 63.988,35	\$ 68.454,18	\$ 78.899,87	\$ 297.250,63
(-) Imposto sobre Lucro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LUCRO LÍQUIDO	\$ 20.989,92	\$ 64.918,31	\$ 63.988,35	\$ 68.454,18	\$ 78.899,87	\$ 297.250,63

Tabela 6 - Demonstração do resultado projetado.

3.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A demonstração do fluxo de caixa de uma empresa relaciona as entradas e saídas de caixa a partir das receitas e despesas. Ele compreende um certo período de tempo e é essencial para a estratégia da empresa.

A tabela a seguir descreve um fluxo de caixa projetado para o período dos cinco primeiros anos de funcionamento, considerando uma taxa de ocupação média otimista, mas realista:

Descrição		ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL	%
TOTAL ENTRADAS	\$ 61.137,53	\$ 196.014,60	\$ 316.256,60	\$ 316.721,85	\$ 342.348,00	\$ 378.858,30	\$ 1.611.336,88	100,0%
Receita de Vendas / Serviços	\$ -	\$ 196.014,60	\$ 316.256,60	\$ 316.721,85	\$ 342.348,00	\$ 378.858,30	\$ 1.550.199,35	96,2%
Receitas Financeiras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Empréstimos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Outras Receitas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Capital Próprio Investido na Empresa	\$ 61.137,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61.137,53	3,9%
TOTAL SAIDAS	\$ (42.459,64)	\$ (211.344,34)	\$ (275.885,19)	\$ (286.996,07)	\$ (310.959,51)	\$ (340.732,15)	\$ (1.468.376,90)	100,0%
DESPESAS com PRODUÇÃO	\$ -	\$ (67.776,97)	\$ (114.549,70)	\$ (112.712,30)	\$ (121.844,80)	\$ (134.821,10)	\$ (551.704,87)	37,6%
Compras/Insumos	\$ -	\$ (62.483,33)	\$ (106.827,70)	\$ (104.605,30)	\$ (113.088,80)	\$ (125.130,10)	\$ (512.135,23)	34,9%
Frete	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Embalagens	\$ -	\$ (5.293,64)	\$ (7.722,00)	\$ (8.107,00)	\$ (8.756,00)	\$ (9.691,00)	\$ (39.569,64)	2,7%
DESPESAS com PESSOAL	\$ -	\$ (41.822,24)	\$ (46.665,96)	\$ (50.204,76)	\$ (54.230,04)	\$ (58.760,36)	\$ (251.683,36)	17,1%
Pessoal Produção	\$ -	\$ (23.520,00)	\$ (25.239,31)	\$ (27.084,31)	\$ (29.064,17)	\$ (31.188,76)	\$ (136.096,55)	9,3%
Pessoal Administrativo e de Apoio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Autônomos	\$ -	\$ (9.396,00)	\$ (10.335,60)	\$ (11.369,16)	\$ (12.506,08)	\$ (13.756,68)	\$ (57.363,52)	3,9%
Comissões	\$ -	\$ (4.202,24)	\$ (6.043,18)	\$ (6.334,44)	\$ (6.846,96)	\$ (7.577,17)	\$ (31.003,99)	2,1%
Encargos Sociais	\$ -	\$ (4.704,00)	\$ (5.047,86)	\$ (5.436,86)	\$ (5.812,83)	\$ (6.237,75)	\$ (27.219,31)	1,9%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	\$ -	\$ (56.952,00)	\$ (62.407,20)	\$ (68.407,92)	\$ (75.008,71)	\$ (82.269,58)	\$ (345.045,42)	23,5%
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ -	\$ (26.400,00)	\$ (29.040,00)	\$ (31.944,00)	\$ (35.138,40)	\$ (38.652,24)	\$ (161.174,64)	11,0%
Marketing e Publicidade	\$ -	\$ (600,00)	\$ (660,00)	\$ (726,00)	\$ (798,60)	\$ (878,46)	\$ (3.663,06)	0,2%
Treinamentos e Viagens	\$ -	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)	\$ (2.400,00)	\$ (12.000,00)	0,8%
Manutenção & Conservação	\$ -	\$ (2.400,00)	\$ (2.640,00)	\$ (2.904,00)	\$ (3.194,40)	\$ (3.513,84)	\$ (14.652,24)	1,0%
Seguros	\$ -	\$ (1.188,00)	\$ (1.306,80)	\$ (1.437,48)	\$ (1.581,23)	\$ (1.739,39)	\$ (7.252,86)	0,5%
Água, Luz e Telefone	\$ -	\$ (5.040,00)	\$ (5.544,00)	\$ (6.098,40)	\$ (6.708,24)	\$ (7.379,06)	\$ (30.769,70)	2,1%
Outras Despesas	\$ -	\$ (18.924,00)	\$ (20.816,40)	\$ (22.898,04)	\$ (25.187,84)	\$ (27.706,63)	\$ (115.532,91)	7,9%
INVESTIMENTOS	\$ (42.459,64)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (42.459,64)	2,9%
Obras Cíveis	\$ (18.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (18.000,00)	1,2%
Instalações	\$ (1.600,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.600,00)	0,1%
Equipamentos	\$ (8.972,90)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (8.972,90)	0,6%
Máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Móveis e Utensílios	\$ (7.092,54)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (7.092,54)	0,5%
Veículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Compras Insumos	\$ (1.586,60)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.586,60)	0,1%
Softwares	\$ (2.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.800,00)	0,2%
Outros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Despesas Pré-Operacionais	\$ (2.407,60)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.407,60)	0,2%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	\$ -	\$ (11.493,13)	\$ (16.528,10)	\$ (17.324,69)	\$ (18.726,44)	\$ (20.723,55)	\$ (84.795,90)	5,8%
Impostos a Pagar	\$ -	\$ (11.493,13)	\$ (16.528,10)	\$ (17.324,69)	\$ (18.726,44)	\$ (20.723,55)	\$ (84.795,90)	5,8%
Provisão para Imposto de Renda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
DESPESAS FINANCEIRAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Taxas/Juros de Empréstimos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
Amortização de empréstimos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%
DIVIDENDOS	\$ -	\$ (33.300,00)	\$ (35.734,23)	\$ (38.346,40)	\$ (41.149,52)	\$ (44.157,55)	\$ (192.687,71)	13,1%
FLUXO DO PERÍODO	\$ 18.677,89	\$ (15.329,74)	\$ 40.371,41	\$ 29.725,78	\$ 31.388,49	\$ 38.126,15	\$ 142.959,98	8,9%
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	\$ 18.677,89	\$ 3.348,15	\$ 43.719,56	\$ 73.445,34	\$ 104.833,83	\$ 142.959,98	\$ 142.959,98	8,9%

Tabela 73 - Demonstração do fluxo de caixa projetado no período de 30 meses.

3.6. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os resultados de todas as projeções financeiras estão contidos nos indicadores de desempenho e compõe as ferramentas utilizadas por investidores para decidir investir ou não a partir de uma comparação com outros rendimentos possíveis e de sua disponibilidade.

A tabela demonstra os principais indicadores de desempenho econômico-financeiros da Enterverito:

Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)					
Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento				4 anos	
Atratividade (Valor Presente)					
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):			15,00% a.a.		
Investimento Inicial:			\$ (61.137,53)		
Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):			\$ 73.643,46		
VALOR PRESENTE LÍQUIDO =			\$ 12.505,93		
TIR - Taxa Interna de Retorno			20,94% ao ano		
Projeções de Longo Prazo*		5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
VPL (Valor Presente Líquido) =		\$ 12.505,93	\$ 76.047,50	\$ 107.638,88	\$ 123.345,38
TIR (Taxa Interna de Retorno) =		20,94%	34,34%	36,13%	36,46%
Pay back - Tempo de Retorno do Investimento =		4 anos			
* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5					
último ano com dados		Fluxo do último ano			
5		38126,15275			
Ano	Fluxo do Período	Saldo Líquido			
0	-61138	-61138			
1	-15330	-76467	Payback (anos):		4
2	40371	-36096			
3	29726	-6370			
4	31388	25018			
5	38126	63145	VPL	TIR	
6	38126	101271	12.505,93	20,94%	
7	38126	139397			
8	38126	177523			
9	38126	215649	VPL	TIR	
10	38126	253775	76.047,50	34,34%	
11	38126	291901			
12	38126	330028			
13	38126	368154			
14	38126	406280	VPL	TIR	
15	38126	444406	107.638,88	36,13%	
16	38126	482532			
17	38126	520658			
18	38126	558785			
19	38126	596911	VPL	TIR	Payback
20	38126	635037	123.345,38	36,46%	4 anos
21	0	0			
Análise de Balanço	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Liquidez Geral	1,267	0,000	0,000	0,000	0,000
Liquidez Corrente	1,267	0,000	0,000	0,000	0,000
Endividamento Geral	0,269	0,000	0,000	0,000	0,000
Imobilização do PL	0,902	0,419	0,276	0,187	0,128
Margem Líquida	0,000	0,232	0,218	0,216	0,225
Rentabilidade do Ativo	0,000	0,216	0,410	0,533	0,631
Rentabilidade do PL	0,000	0,216	0,410	0,533	0,631

Tabela 84 – Principais indicadores de desempenho econômico-financeiros.

Os resultados apresentados demonstram que o *payback* é de 4 anos, tempo que pode ser considerado longo dependendo da disponibilidade do investidor. Assim, ações estratégicas poderão ser tomadas em relação as entradas e saídas monetárias, para reduzir esse tempo.

O VPL está dentro do considerado aceitável pelo mercado de investidores, pois é maior que 10. A TIR (Taxa Interna de Retorno) é relativamente atrativa.

O negócio se apresenta viável, mas ações podem ser tomadas a fim de efetivar resultados mais generosos.

4. ESCOPO DO PROJETO

Valeriano (2007) aponta que o Escopo constitui uma descrição de um projeto relacionando seus objetivos e/ou resultados, sua abordagem e conteúdo, isto é, qual o resultado que se pretende obter, quais as ações que possibilitarão a obtenção dos resultados desejados e os fatores envolvidos para tal. Ainda, segundo o autor, a gestão do escopo consiste em assegurar que o projeto inclua apenas as atividades necessárias para o projeto ser concluído com sucesso e que seu arrolamento seja total.

4.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

A gerente de projeto é a idealizadora do empreendimento. Ela será responsável pelo desenvolvimento do plano de projeto e seu gerenciamento e controle. É também de sua responsabilidade todos os contratos firmados e o controle de execução das tarefas, cronograma, orçamento, entre outros. Seu interesse é total e a idealização de retorno do investimento exige que prazos e orçamento sejam cumpridos à risca. A gerente deverá sempre buscar opinião especializada no desenvolvimento das tarefas, visto que várias das etapas abrangem tarefas que não estão no alcance de seus conhecimentos e habilidades.

Sua autoridade é total, visto que, por sua relação de envolvimento com o projeto, ela deverá selecionar a equipe de pessoas mais capacitadas a trabalhar no projeto. Também, como todas os participante serão terceirizados, diferente de uma equipe interna em uma empresa por exemplo, a relação de autoridade precisa estar bem estabelecida, para que os chefes de equipe sempre se reportem a ela devidamente quando combinado ou requisitado

A única relação diferenciada será com o *sponsor* do projeto. No caso desse empreendimento, foi definida a opção de utilizar recursos próprios e também familiares. Assim, é possível afirmar que além da futura dona, seu pai é *sponsor* do projeto e deverá ser constantemente informado do andamento do projeto. É importante estabelecer que o interesse do *sponsor* é simplesmente financeiro, não interferindo no andamento do

projeto, sendo apenas consultado quando interessar. Assim, o *sponsor* será constantemente informado do andamento do projeto visto que seu interesse é de retorno financeiro da empresa em funcionamento. Eventualmente ele poderá acompanhar a futura dona ou até comparecer em seu lugar em situações de negociação ou acompanhamento do projeto.

4.2. EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto será composta, além da gerente de projeto, por profissionais que atendam as demandas específicas para cada atividade: um contador, um arquiteto, uma empresa que execute projetos de arquitetura, um designer e uma gráfica. Além disso será utilizada a opinião especializada de um advogado quando necessária.

O contador será responsável, durante a execução do projeto, pela orientação e preparação de documentações para registro legal da empresa, bem como orientações iniciais quanto ao controle financeiro e fiscal.

O arquiteto será responsável pelo projeto arquitetônico da reforma do local e controle das equipes especializadas que realizarão as tarefas, como mestre de obras, eletricista, técnico hidráulico, pedreiros, gessoiros, pintores, etc.

O designer será responsável pela comunicação da empresa, criação de um logo e de uma identidade visual para adesivos, fundos de bandeja, guardanapos, porta guardanapos, papel de seda para embrulho, sacolas, uniformes, entre outros. Além disso, indicará um gráfica de confiança para a impressão de tais materiais.

4.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto é composto basicamente de três fases principais: a primeira, relativa a abertura legal da empresa, ou seja, contratação do contador e pedido de orientação para o advogado visando o andamento de documentações e licenças que permitam a legalização do funcionamento do estabelecimento. A segunda fase será de busca e

fechamento de contrato de um local, contratação de arquiteto, designer e equipes necessárias, reforma do local, instalação dos componentes de identidade visual e demais instalações necessárias para funcionamento. A terceira, de busca e contratação de funcionários e fornecedores, bem como a busca por parcerias.

É importante salientar que as fases deverão ser realizadas conjuntamente: enquanto se desenvolve a fase de legalização, já será iniciada a fase relacionada a legalização da reforma e reforma efetiva do local. Durante a fase de reforma, será iniciada a terceira fase.

4.4. OBJETIVO DO PROJETO

O grande objetivo do projeto, após a realização do plano de negócios, é a inauguração da empresa e início das atividades e, portanto, de retorno financeiro.

O cronograma do projeto comporta um prazo máximo de 178 dias e um orçamento de R\$ 139.659,00 que inclui as Reservas Gerenciais.

4.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

A oportunidade do seguinte projeto é latente. Com a presente situação econômica do país, é possível identificar que há espaço para novos estabelecimentos em Porto Alegre, principalmente os bem planejados e com extrema preocupação de bom atendimento aos clientes. Além disso, o produto inovador que visa agradar o gosto do povo gaúcho pela carne aposta na valorização da inovação por parte dos clientes. Também, o sucesso de estabelecimento semelhantes, principalmente no bairro escolhido (Cidade Baixa) demonstra que há uma abertura dos clientes do local para experimentar e valorizar novos empreendimento quando de seu agrado.

4.6. PRODUTO DO PROJETO

Após a elaboração do plano de negócios, o produto do projeto é a entrega do estabelecimento pronto para funcionamento e retorno do investimento.

4.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

É essencial para o sucesso do projeto que seja seguido o planejamento realizado, atendendo o cronograma e os limites de orçamento.

É imprescindível que seja alugado um local que atenda os padrões pré-estabelecidos para que seja possível realizar toda a identidade visual e atender a estratégia referente ao local.

A figura de um profissional especializado para lidar com a burocracia da abertura legal da empresa também é essencial, a fim de manter o prazo definido para tal e atender todas as especificações legais necessárias.

Quanto aos recursos humanos, a equipe de projeto, é fundamental que haja uma comunicação eficaz e que todos estejam engajados em suas tarefas com uma visão do objetivo final, sabendo sua importância no projeto. Serão utilizados alguns artifícios, como comemorações para metas atingidas dentro do prazo e orçamento, a fim de valorizar e exaltar a importância do trabalho realizado.

Já na fase de contato e contratação de fornecedores e busca por parceiros, é de extrema importância que seja observada a procedência das empresas no mercado, buscando opiniões e indicações de outros comerciantes. Também, é importante manter a estratégia já definida e buscar apenas fornecedores gaúchos, dentro do possível.

Quanto a contratação de funcionários, deverá ser utilizada uma empresa especializada e confiável para divulgação das vagas. Será feita uma análise minuciosa de currículos e realizar entrevistas que busquem identificar se os candidatos possuem as características e habilidades específicas para cada cargo.

4.8. RESTRIÇÕES

Felizmente, a maior restrição do projeto está presente na burocracia da abertura legal da empresa, visto que o único fator que impediria a abertura da empresa seria esse.

Obviamente que os limites de prazo e orçamento também devem ser seguidos, principalmente o orçamento, pois a margem de erro não será extensa. Porém, em termos de cronograma, no que diz respeito especialmente a reforma do local, sabe-se que é prática comum no mercado atrasar a entrega. O atraso da entrega da obra implica, é claro, no atraso de todo o projeto. Porém, não será possível abrir mão da qualidade do local, mesmo que isso resulte em atraso do cronograma. Serão utilizados artifícios cabíveis para motivar a equipe a manter o cronograma.

4.9. PREMISSAS

Na fase de abertura da empresa, serão seguidas todas as normas legais referentes.

Na fase de reforma do local, todas as pessoas contratadas devem ter sido recomendadas e ter garantia de qualidade no mercado. As pessoas deverão apresentar as habilidades específicas necessárias para suas atividades. Haverá extrema dedicação a motivação da equipe e todo e qualquer problema deverá ser reportado a gerente de projeto. A comunicação poderá ocorrer por telefone, mas qualquer alteração no andamento do projeto deverá ser formalizada por e-mail.

Na fase de contratação de fornecedores, deverá ser fortemente observada sua procedência no mercado, contratando-se empresas confiáveis e gaúchas. Para contratação de funcionários, deverá ser minuciosamente observado se os candidatos possuem as habilidades e características necessárias para cumprir a estratégia de atendimento.

4.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

O presente projeto não irá contemplar a fase de gerenciamento do negócio em funcionamento.

4.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Contratar um profissional para auxiliar na fase de abertura legal da empresa
- Preparar e submeter aos órgãos competentes toda a documentação necessária para abertura da empresa
- Buscar e firmar o contrato de aluguel de um local no Bairro Cidade Baixa em Porto Alegre
- Contratar os profissionais relacionados a fase de reforma do local
- Executar a reforma do local
- Contratar o serviço de fornecimento de água, energia elétrica e gás
- Contratar o profissional responsável pela criação dos elementos de design
- Instalar os elementos de design no local
- Comprar, instalar e arrumar os equipamentos, utensílios e móveis
- Contratar uma empresa especializada e receber os materiais gráficos
- Buscar e firmar parcerias
- Contratar uma empresa especializada para divulgação das vagas de emprego, realizar análise de currículos e entrevistas
- Contratar funcionários
- Encaminhar os funcionários para cursos e realizar treinamentos
- Buscar indicações, procurar fornecedores e firmar contratos de fornecimento
- Comprar a matéria-prima
- Fazer a divulgação da inauguração da empresa
- Realizar a inauguração da empresa

4.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

a) Fase de iniciação:

- Plano de Negócios

b) Fase de planejamento:

- Cronograma do Projeto
- Orçamento do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto

c) Fase de Execução:

- Documentação necessária para legalização da empresa
- Contrato de locação do imóvel
- Projeto Arquitetônico
- Contrato com Empresa de Reforma
- Cronograma de execução de reforma
- Documentação para legalização de reforma
- Projeto de design
- Cronograma de execução do projeto de design
- Lista de equipamentos e utensílios
- Planilha de fornecedores
- Contrato com fornecedores
- Contrato com empresa de recrutamento e seleção
- Contrato Social, CNPJ, Alvará de Funcionamento, Autorização da Vigilância Sanitária, entre outros documentos necessários para legalização da empresa
- Divulgação
- Documentos e autorização do evento de inauguração

d) Fase de finalização

- Empreendimento Entregado pronto para funcionamento
- Documentação das lições aprendidas

4.13. ORÇAMENTO DO PROJETO

O projeto total está orçado em R\$ R\$ 114.236,00. Ao orçamento, será incluso 10% de Reserva Gerencial, equivalente a R\$ 11.423,00. Além disso, há também 2 custos que não estão presentes nesse valor, que são: mensalidade do aluguel do local (R\$ 12.000,00 para 6 meses), água e luz (R\$ 2.000,00 para 6 meses). O valor total do Projeto, portanto, somando todos os valores é.

Os valores serão pagos conforme um fluxo de caixa definido e aprovado pelo *sponsor*, visto que o empreendimento de valores depende de sua disponibilidade financeira. O fluxo de caixa do projeto poderá ser alterado com a ocorrência de atrasos, substituições de membro da equipe, retrabalhos e entregas que não atendam os padrões de qualidade definidos.

4.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

A iniciação do projeto será em janeiro de 2014, tendo duração prevista de oito meses, mais precisamente 178 dias. O período comporta as fases de iniciação, planejamento, execução e finalização. É importante ressaltar que o cronograma aponta o período de apenas 10 dias para criação do Plano de Gerenciamento de Projeto. Porém, este período serve apenas para demonstrar e organizar o cronograma. Assim, fica para conhecimento que o prazo de elaboração do planejamento é mais extenso e anterior ao início do projeto.

A tabela abaixo demonstra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos:

ENTREGA	DESCRIÇÃO	TÉRMINO
FASE DE INICIAÇÃO	PLANO DE NEGÓCIOS APROVADO	02/01/2014
FASE DE PLANEJAMENTO	PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO CRIADO	09/01/2014
	PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	09/01/2014
	ORÇAMENTO DEFINIDO	09/01/2014
	ORÇAMENTO APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	09/01/2014
	CRONOGRAMA DEFINIDO	09/01/2014
	CRONOGRAMA APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	09/01/2014

FASE DE EXECUÇÃO	DOCUMENTAÇÃO ENCAMINHADA AOS ÓRGÃOS COMPETENTES	06/02/2014
	CONTRATO DE ALUGUEL DO LOCAL FECHADO	05/03/2014
	PROJETO ARQUITETÔNICO APROVADO	20/03/2014
	EMPRESA ESPECIALIZADA EM REFORMAS CONTRATADA	11/04/2014
	LEGALIZAÇÃO DA REFORMA APROVADA	11/04/2014
	PROJETO DE DESIGN APROVADO	01/08/2014
	REFORMA CONCLUÍDA APROVADA	29/08/2014
	IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE DESIGN CONCLUÍDA	02/09/2014
	FORNECEDORES DEFINIDOS	24/07/2014
	CONTRATOS DE COMPRA COM FORNECEDORES APROVADOS	18/07/2014
	RECEBIMENTOS DE FORNECEDORES CONCLUÍDOS	08/09/2014
	INSTALAÇÕES E ORGANIZAÇÃO DE MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS CONCLUÍDA	05/09/2014
	FUNCIONÁRIO CONTRATADOS	05/08/2014
	FUNCIONÁRIOS TREINADOS	03/09/2014
	LEGALIZAÇÃO DA EMPRESA CONCLUÍDA	22/08/2014
	EVENTO DE INAUGURAÇÃO REALIZADO	05/09/2014
FASE DE FINALIZAÇÃO	PROJETO CONCLUÍDO	08/09/2014
	LIÇÕES APRENDIDAS REGISTRADAS	08/10/2014

Tabela 9 - Marcos do projeto.

4.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

5. RECURSOS

Segundo Valeriano (2007), para que o projeto alcance seus objetivos de desempenho do produto dentro dos custos e prazos definidos, a gestão de recursos é de suma importância. Portanto, cabe à gestão do projeto arrolar todos os recursos necessários para o sucesso do projeto. Os recursos, são, principalmente, recursos humanos, econômicos, de funcionamento e de tecnologia. É necessário que também sejam levantadas suas respectivas especificações, quantidades, padrões de qualidade, etc.

5.1. RECURSOS MATERIAIS

Os recursos materiais necessários para o projeto estão listados a seguir:

- Computadores, impressores e artigos de escritório – deverão ser de propriedade de todos os envolvidos que necessitarem de tais materiais, não sendo responsabilidade da gestores de projeto a aquisição de nenhum material para os participantes - Serão custo para o projeto apenas quando relacionados a gestora do projeto.
- Comidas e bebidas para reuniões e comemorações motivacionais – são custo para o projeto.
- Carro ou taxi – o deslocamento dos membros da equipe de projeto fica a cargo desses, sem envolvimento financeiro da gestora do projeto - A cargo do projeto, estão os gastos de deslocamento apenas da gestora e do *sponsor*.
- Materiais necessários para reforma do local – estarão inclusos dentro do orçamento definido em contrato com a Empresa especializada em reformas – representam custo.
- Internet e telefone – também deverá ser responsabilidade de cada membro em seus devidos escritórios – serão custo de projeto quando utilizados pela gestora
- Equipamentos, móveis e utensílios – são custo do projeto
- Materiais gráficos – são custo do projeto

5.2. RECURSOS HUMANOS

Segundo o Guia PMBOK®, o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no objetivo do projeto. A grande chave do sucesso do projeto está presente no desenvolvimento da equipe em relação a suas tarefas e é grande desafio do gerente do projeto manter as pessoas motivadas e sentindo que são devidamente valorizadas por sua participação parcelada no todo do projeto, que as vezes é muito extenso.

O grande desafio do Projeto Entreverito está presente na confiança que deverá ser atribuída a terceiros. Todos os membros da equipe serão terceirizados, o que envolve grandes desafios em termos de controle e monitoramento, sendo o gerenciamento muitas vezes indireto, ao contrário de situações onde a equipe é interna à empresa. Será de grande empenho da gestora do projeto manter o relacionamento próximo a todos os membros da equipe, valorizar sua participação e manter os laços de poder bem definidos. A competência das pessoas será essencial, e deverá ser extremamente pesquisada e observada no momento das contratações.

Abaixo, a figuras 6 (Organograma do Projeto) visa exemplificar quais os profissionais necessários e as empresas que envolvem seus recursos humanos para exercer as funções do desenvolvimento do projeto.

5.2.1. Organograma do Projeto

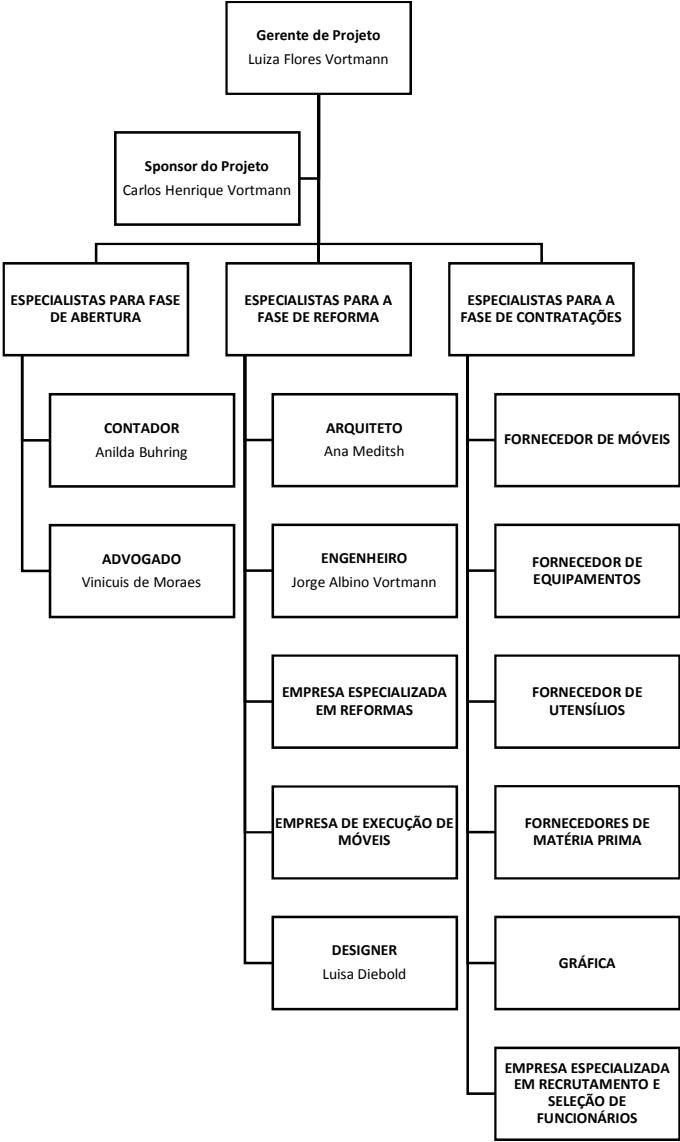


Figura 2 – Organograma do projeto

5.2.2. Definição de Papeis

A planilha a seguir apresenta as descrições dos papeis de cada membro da equipe de projeto:

PAPEL	DESCRIÇÃO
-------	-----------

GERENTE DE PROJETO	Responsável pela elaboração de plano de projeto e quaisquer alterações. Irá elaborar o cronograma e realizará o controle de todo o andamento do projeto, gerenciando e monitorando as entregas e a equipe.
SPONSOR	Patrocinador financeiro. Poderá ser consultado como opinião especializada e substituir eventualmente a Gerente de Projeto no acompanhamento no projeto, mas não em situações de decisão
CONTADOR	Profissional responsável pelo andamento da legalização formal da empresa e estruturação contábil
ADVOGADO	Opinião especializada consultada na fase de abertura legal da empresa
ARQUITETO	Deverá entregar o projeto arquitetônico da reforma do local
ENGENHEIRO	Responsável pela obra do local
EMPRESA DE REFORMA	Deverá trazer toda a equipe necessária para realizar a obra do local e entregar o local reformado. A empresa deverá disponibilizar toda a equipe necessária para realizar as instalações elétrica e hidráulicas, pedreiros, gesso e pintores. A empresa deverá entregar a reforma concluída no prazo estabelecido, estando o local limpo e pronto para o funcionamento.
EMPRESA DE MÓVEIS	Será responsável pela execução do balcão e qualquer móvel definido pelo Arquiteto
DESIGNER	Criará toda a identidade visual da empresa, como logotipo e componentes da comunicação do local e de materiais promocionais. Deverá indicar uma gráfica de sua confiança para elaboração do serviço de impressão dos materiais citados.
FORNECEDOR DE MÓVEIS	Fornecerá mesas e cadeiras no prazo de entrega prometido
FORNECEDORES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Fornecerão todas as máquinas e equipamentos necessários para o funcionamento do estabelecimento dentro do prazo de entrega prometido
FORNECEDORES DE UTENSÍLIOS	Fornecerão todos os utensílios necessários para o funcionamento do estabelecimento respeitando o prazo de entrega prometido
FORNECEDORES DE MATÉRIA PRIMA	Fornecerão a matéria prima necessária para montagem dos produtos, bem como os acompanhamentos respeitando o prazo de entrega combinado
GRÁFICA	Realizará a impressão dos materiais gráficos referentes a identidade visual da empresa
EMPRESA ESPECIALIZADA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Irà divulgar as vagas conforme descrição definida e fará seleção prévia e indicação de candidatos para entrevista

Tabela 5 - Definição dos papéis no projeto.

5.2.3. Diretório da Equipe do Projeto

A seguinte planilha apresenta o documento de armazenamento de dados de contato dos participantes do projeto.

NOME	PAPEL	E-MAIL	TELEFONE
Luiza Flores Vortmann	CONTADOR	luizafvortmann@gmail.com	(51) 3333-1691
Carlos Henrique Vortmann	SPONSOR	carlosvortmann@gmail.com	(51) 3333-1692
Anilda Buhning	CONTADOR	anildabuhning@gmail.com	(51) 3333-1693
Vinicuis de Moraes	ADVOGADO	vinicuis Moraes@gmail.com	(51) 3333-1694
Ana Meditsh	ARQUITETO	anameditsh@gmail.com	(51) 3333-1695
Jorge Albino Vortmann	ENGENHEIRO	jorgevortmann@gmail.com	(51) 3333-1696
Carla Pereira	EMPRESA DE REFORMA	carlapereira@gmail.com	(51) 3333-1697
Giusepe Giovani	EMPRESA DE MÓVEIS	giusepegiovani@gmail.com	(51) 3333-1698
Luísa Diebold	DESIGNER	luisadiebold@gmail.com	(51) 3333-1699
Cátia Milleni	FORNECEDOR DE MÓVEIS	catiamilleni@gmail.com	(51) 3333-1700
Diversos	FORNECEDORES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	pontodaspadarias@gmail.com	(51) 3333-1701
Diversos	FORNECEDORES DE UTENSÍLIOS	pontodaspadarias@gmail.com	(51) 3333-1702
Diversos	FORNECEDORES DE MATÉRIA PRIMA	-	(51) 3333-1703
Michele Bastos	GRÁFICA	michele@graficamexcom	(51) 3333-1704
Priscila Santos	EMPRESA ESPECIALIZADA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	priscilafsantos@catho.com	(51) 3333-1705

Tabela 6 – Diretório da equipe do projeto.

5.2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

MATRIZ RACI														
EAP	TAREFAS	RECURSOS DO PROJETO												
		GERENTE PROJ.	SPONSOR	CONTADOR	ADVOGADO	ARQUITETO	ENGENHEIRO	EMP. REFORMA	EMP. MÓVEIS	DESIGNER	FORNEC. MÓVEIS	FORNEC. DE MÁQ. E EQUIP.	FORNEC. DE UTENSÍLIOS	FORNEC. DE MAT. PRIMA
		Luiza Vortmann	Carlos Vortmann	Anilda Buhning	Vinícius de Moraes	Ana Medisth	Jorge Albino Vortmann	Carla Pereira	Giuseppe Giovanni	Luísa Diebold	Cátia Millen	Diversos	Diversos	Diversos
1	FASE DE INICIÇÃO		A											
1.1	Aprovação do Plano de Negócios													
2	FASE DE PLANEJAMENTO													
2.1	Plano de Gerenciamento de Projeto													
2.1.1	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Projeto	R												
2.1.2	Aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto		A											
2.2	Definição de Orçamento	R												
2.2.1	Aprovação do Orçamento		A											
2.2.2	Cronograma													
2.2.3	Elaboração de Cronograma	R												
2.2.4	Aprovação do Cronograma		A											
3	FASE DE EXECUÇÃO													
3.1	Legalização da empresa													
3.1.1	Reformar a documentação necessária para legalização da empresa		R											
3.1.2	Reunir a documentação necessária para legalização da empresa	R		C	C									
3.1.3	Conferir e aprovar a documentação		I	R	C									
3.1.4	Encaminhar a documentação aos órgãos competentes			R										
3.1.5	Acompanhar e informar o andamento do processo de legalização			R										
3.1.6	Registrar em cronograma as datas de conclusão do processo de legalização	R	I											
3.2	Local													
3.2.1	Procurar locais disponíveis para aluguel	R	C											
3.2.2	Aprovar local escolhido e realizar inspeção		C				R							
3.2.3	Firmar contrato de aluguel do local	R			C									
3.3	Projeto Arquitetônico													
3.3.1	Contratar Arquiteto	R												
3.3.2	Realizar o Projeto Arquitetônico					R								
3.3.3	Aprovar o Projeto Arquitetônico	R	I											
3.4	Reforma													
3.4.1	Procurar e buscar indicações de empresas especializadas em reformas	R	C											
3.4.2	Aprovar a equipe designada pela empresa de reforma	R												
3.4.3	Definir os componentes e orçamento da reforma	R						R						
3.4.4	Firmar contrato com empresa especializada em reformas		I		C									
3.4.5	Realizar o processo de legalização da reforma						R							
3.4.6	Organizar o cronograma do andamento da reforma	R												
3.4.7	Realizar a reforma							R						
3.4.8	Monitorar a reforma	R	S					C						
3.4.9	Aprovar as entregas da fase de reforma	A	S					C						
3.4.10	Realizar ações de motivação da equipe de reforma	R	S											
3.4.11	Contratar serviço de água, luz e gás	R	S											
3.5	Design													
3.5.1	Contratar um Designer	R												
3.5.2	Entregar o Projeto de Design									R				
3.5.3	Aprovar o projeto de design	A												
3.5.4	Negociar com a gráfica	R												
3.5.5	Entregar os materiais impressos	A												R
3.5.6	Instalar os componentes de identidade visual no local							R						
3.6	Fornecedores													
3.6.1	Pesquisar e buscar indicações de fornecedores	R												
3.6.2	Organizar uma planilha de fornecedores	R												
3.6.3	Firmar contratos com fornecedores	R			C									
3.6.4	Fazer a encomenda de todos os móveis, utensílios e equipamentos	R												
3.6.5	Entregar as encomendas										R	R	R	R
3.6.6	Receber as encomendas	R	S											
3.6.7	Instalar os móveis e equipamentos									R	R			
3.6.8	Organizar os utensílios	R												
3.7	Funcionários													
3.7.1	Buscar empresa especializada em recrutamento e seleção	R												
3.7.2	Firmar contrato com empresa especializada em recrutamento e seleção	R												
3.7.3	Divulgar vagas													
3.7.4	Analisar currículos	I												R
3.7.5	Realizar entrevistas	R												R
3.7.6	Elaborar a contratação funcionários	R			C									
3.7.7	Encaminhar os funcionários para treinamento	R												
3.8	Finalizar o processo de legalização da empresa			R										
3.9	Organizar evento de inauguração	R												
3.10	Realizar a inauguração da empresa	R												
4	FASE DE FINALIZAÇÃO													
4.1	Finalizar oficialmente o projeto	R	I											
4.2	Fazer o registro das lições aprendidas	R												

Onde: R - Responsável; A - Aprovador; C - Consultado; I - Informador; S - Substituto do Responsável

Figura 2 - Matriz de Responsabilidades (RACI).

5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos define e documenta os requisitos e a quantidade de pessoas necessárias para as atribuições de funções, de responsabilidades e das vinculações funcionais do projeto. É o documento que servirá

de guia ao gerente do projeto para saber quem faz o que e quando durante o decorrer do projeto e como serão avaliados os integrantes da equipe.

5.3.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe

O gerente de projetos é o único responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições. Substituições deverão ser realizadas somente em casos extremos, pois envolvem custo e atrasos no cronograma.

O gerente de projeto é responsável pelo gerenciamento dos profissionais contratados, com exceção da equipe de reforma, para qual o gerenciamento imediato é da pessoa designada para tal pela empresa especializada. Assim, o responsável pela equipe deverá reportar-se ao gerente de projeto e todas as ordens diretas oriundas da gerente deverão ser passadas à equipe por ele.

5.3.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto

Não será necessário nenhum treinamento dos membros da equipe, pois todos os contratados deverão estar devidamente capacitados para as tarefas que irão exercer. O gerenciamento do desempenho da equipe será realizado através da observância do cumprimento a prazo e orçamento, bem como comprometimento com a entrega das tarefas, a qualidade das entregas e o relacionamento com o gerente de projeto.

5.3.3. Bonificação

Todos os envolvidos no projeto receberão o devido valor por sua participação. No caso da equipe de reforma, serão oferecidos churrascos esporádicos como forma de motivação e algumas premiações por cumprimento de prazo. Os fornecedores terão seus nomes divulgados no estabelecimento de alguma maneira.

5.3.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe

Serão realizadas reuniões de consolidação a cada entrega realizada. Na fase de reforma, mais extensa, serão realizadas reuniões quinzenais para aprovação do andamento da reforma, registro de quaisquer problemas e reclamações e análise e alterações (se for necessário) no cronograma.

5.3.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de RH

Os recursos financeiros necessários para o gerenciamento de RH estão descritos nos custos do projeto. As alterações, se necessárias, serão realizadas pela gerente de projeto e, se for necessário buscar novos recursos o *sponsor* será requisitado. Se houver sobras, o valor devido será devolvido ao *sponsor*.

5.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

A Responsável pelo plano de gerenciamento de recursos humanos é a gerente do projeto Luiza Vortmann.

O plano de gerenciamento de RH deverá ser atualizado sempre que ocorrerem modificações nos fatores de RH, como: substituições de membros da equipe, reclamações, percepção de falta de motivação, percepção de pouca qualidade das entregas, entre outros. Assim, a atualização será constante e a documentação dessas alterações deverá ser realizada quinzenalmente.

5.3.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano

Toda e qualquer desistência de algum integrante da equipe, quer seja por vontade própria ou por contingência, deve ser comunicada em reunião para o gerente do projeto.

Conforme mencionado neste documento, o gerente de projetos é o responsável direto por qualquer alteração de recursos.

5.3.8. Histórico de Alterações do Plano de Recursos Humanos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	<i>Sponsor</i>

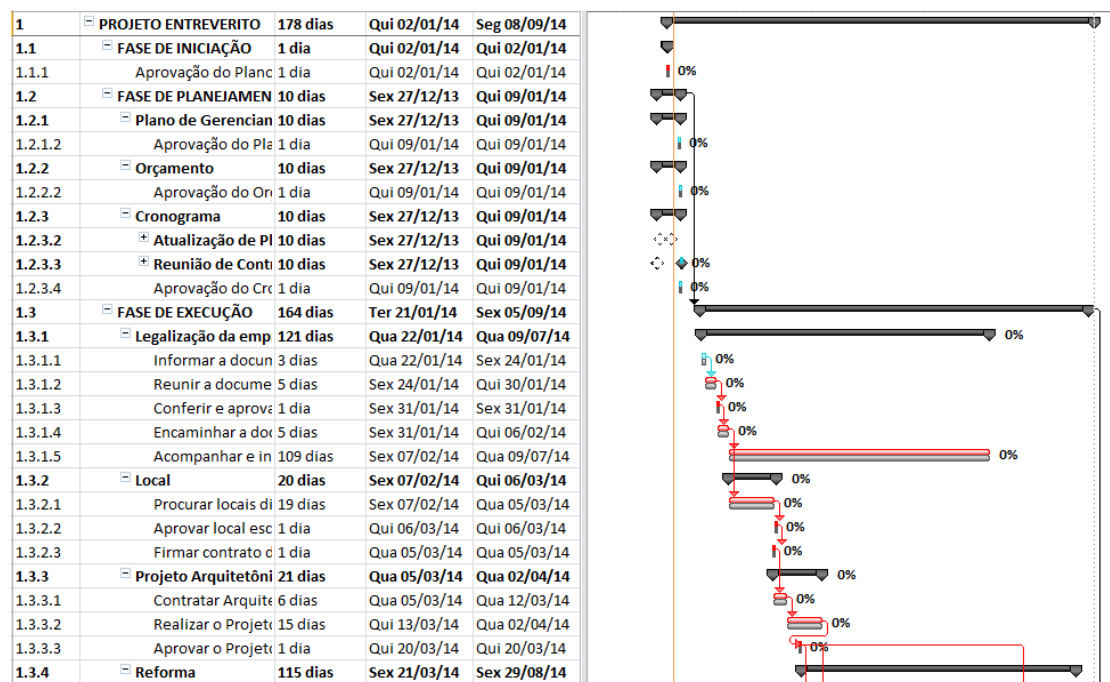
6. TEMPO

O tempo é um dos principais itens de um projeto e deve ser rigorosamente administrado. Segundo Valeriano (2007) “a gestão do tempo consiste no cuidadoso preparo de um cronograma e no seu criterioso controle, para que o projeto seja concluído no tempo previsto”.

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto seja executado com pontualidade, utilizando técnicas, como PERT/CPM e ferramentas, como os softwares de agendamento. Para isto, serão definidas as atividades com seus níveis de detalhamento do que será realizado e será determinada a sequência dessas atividades, estimativa de duração e estabelecido o relacionamento de precedência entre elas.

6.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto mostra as atividades detalhadas, com seu gráfico de barras, conforme figura abaixo.



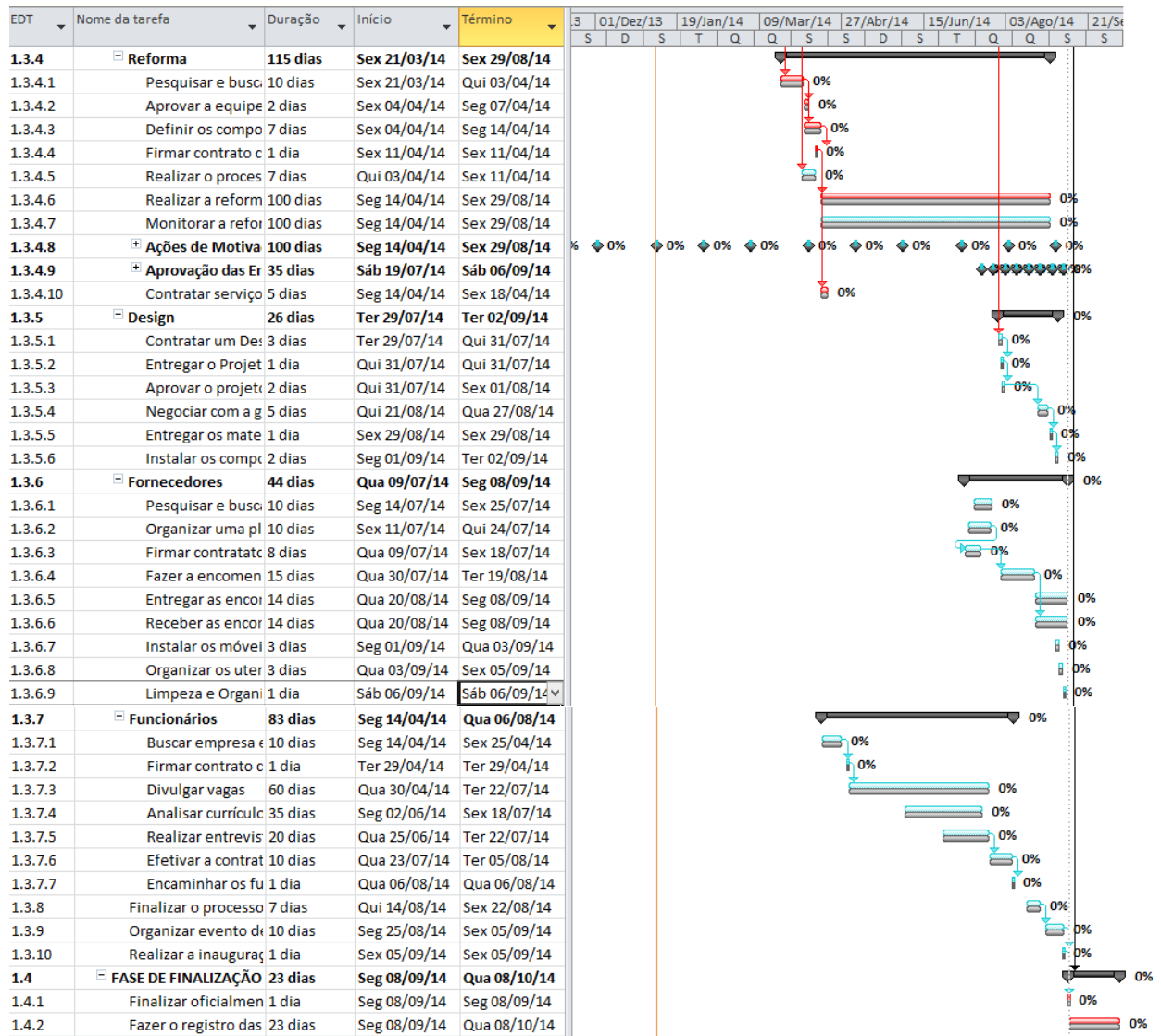


Figura 3 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

6.1.1. Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto e quem serão os responsáveis por cada um desses pacotes, conforme planilha a seguir:

EAP	TAREFAS	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
1	FASE DE INICIAÇÃO	Aborda apenas a aprovação do Plano de Negócios previamente elaborado	
1.1	Aprovação do Plano de Negócios	O <i>sponsor</i> deverá analisar o Plano de Negócios da Entreverito, afim de decidir investir seus recursos financeiros pessoas no projeto em troca de futuros retornos financeiros	SPONSOR

2	FASE DE PLANEJAMENTO	Abrange a fase de elaboração do Plano de Projeto, afim de considerar e registrar a estratégia pensada para o andamento do projeto, definir os participantes da equipe de projeto, entre outros.	
2.1	Plano de Gerenciamento de Projeto	O Plano pretende registrar as estratégias definidas para o gerenciamento de todos os setores do projeto	
2.1.1	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Projeto	O Plano de Gerenciamento do Projeto irá abranger todos os demais planos que explanam quanto a todas as fases de um projeto, como custos, tempo, recursos, etc.	GERENTE DE PROJETO
2.1.2	Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	A Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto deverá ser realizada pelo <i>Sponsor</i> , para considerar se está de acordo com a estratégia definida para o andamento do projeto e deseja dar continuidade a seu investimento financeiro	SPONSOR
2.3	Definição de Orçamento	Pretende levantar todos os serviços e recursos necessários para o projeto e seus respectivos custos monetários	GERENTE DE PROJETO
2.4	Aprovação do Orçamento	O <i>Sponsor</i> irá analisar e decidir pela aprovação do orçamento estipulado, visto que o investimento financeiro irá provir de seus recursos pessoais. Ele deverá identificar se sua disponibilidade financeira atinge o orçamento estipulado necessário e se deseja investir	SPONSOR
2.2	Cronograma	O cronograma abrange as tarefas a realizar e o tempo necessário para concluí-las	
2.2.1	Elaboração de Cronograma	O cronograma deverá conter todas as tarefas e sub-tarefas a serem realizadas, bem como o tempo necessário para concluí-las. A organização do cronograma será no programa MS Project	GERENTE DE PROJETO
2.2.2	Aprovação do Cronograma	O cronograma precisa ser aprovado pelo <i>Sponsor</i> , pois ele determina o tempo em que haverá apenas investimentos financeiros sem nenhum retorno proveniente das atividades da empresa em funcionamento	SPONSOR
3	FASE DE EXECUÇÃO	É a base do projeto, fase mais extensa que compreende as subfases de legalização da empresa, aluguel do local, reforma do local, criação da identidade visual da empresa, contratação de fornecedores e funcionários e, finalmente, a inauguração da empresa.	
3.1	Legalização da empresa	Visa a organização e encaminhamento de toda a documentação necessária para abertura legal da empresa, visando o recebimento de CNPJ, Contrato Social, Alvará de Funcionamento, Aprovação da Vigilância Sanitária, entre outros	
3.1.1	Informar a documentação necessária para legalização da empresa	O profissional contratado deverá informar quais os procedimentos necessários e documentação a ser organizada para iniciar o processo de legalização da empresa	CONTADOR
3.1.2	Reunir a documentação necessária para legalização da empresa	Consiste em juntar e organizar as documentações necessárias solicitadas pelo contador para que seja dado início ao processo de legalização	GERENTE DE PROJETO
3.1.3	Conferir e aprovar a documentação	O profissional deverá conferir e aprovar a documentação juntada para que não haja nenhum erro e, portanto, nenhum atraso ou problemas no processo de legalização	CONTADOR
3.1.4	Encaminhar a documentação aos órgãos competentes	O profissional contratado irá encaminhar a documentação aos órgãos competentes	CONTADOR
3.1.5	Acompanhar e informar o andamento do processo de legalização	Deve ser minuciosamente acompanhado o processo de legalização da empresa, afim de identificar com prontidão quaisquer problemas e evitar atrasos	CONTADOR
3.1.6	Registrar em cronograma as datas de conclusão do processo de legalização	Será elaborado um cronograma que abrange apenas o andamento da fase de legalização da empresa, e deverão ser feito os devidos registros, como datas prevista para conclusão dos processos e seu andamento	GERENTE DE PROJETO
3.2	Local	Este subprojeto abrange a fase de procura de um imóvel para alugar e do fechamento do contrato de aluguel do local	
3.2.1	Procurar locais disponíveis para aluguel	Usando sites próprios para tal e buscando indicações de pessoas de confiança, será feita uma busca por um local para alugar que atenda especificações pré-definidas como: estar localizado no Bairro Cidade Baixa em Porto Alegre, ter o tamanho adequado, já ser um estabelecimento de alimentação, entre outros.	GERENTE DE PROJETO
3.2.2	Aprovar local escolhido e realizar inspeção	Deverá ser feita uma inspeção de engenharia no local, afim de identificar problemas na estrutura e listar todas as modificações que serão realizadas para constar no contrato de aluguel	ENGENHEIRO
3.2.3	Firmar contrato de aluguel do local	Será firmado o contrato para que possa iniciar a fase de reforma do local, deverá ser consultado um profissional advogado que garantirá que todos os fatores importantes estão contidos no contrato	GERENTE DE PROJETO
3.3	Projeto Arquitetônico	O projeto de arquitetura consiste no desenho do exterior e interior do local e deverá ser realizado por um profissional competente e experiente	
3.3.1	Contratar Arquiteto	O profissional deverá ser contratado após uma busca específica que conte com indicações de pessoas confiáveis	GERENTE DE PROJETO
3.3.2	Realizar o Projeto Arquitetônico	Consiste em realizar o desenho externo e interno do local	ARQUITETO
3.3.3	Aprovar o Projeto Arquitetônico	Somente após aprovação do desenho arquitetônico é que será dado andamento as demais fases	GERENTE DE PROJETO
3.4	Reforma	Consiste na obra civil do local escolhido para sediar a <i>Entreverito</i>	

3.4.1	Pesquisar e buscar indicações de empresas especializadas em reformas	É preciso buscar indicações e fazer uma busca rigorosa em empresas especializadas em reforma de estabelecimentos, de preferência que sejam especialistas em reformas de estabelecimentos comerciais. A empresa deverá contar com uma equipe multidisciplinar que seja capaz de realizar todas as tarefas necessárias para a reforma. A equipe deverá demonstrar experiência e competência. É muito importante que o fator de decisão quanto a empresa esteja extremamente baseado nas <i>reviews</i> de experiência de outros clientes que afirmem o cumprimento do prazo prometido.	GERENTE DE PROJETO
3.4.2	Aprovar a equipe designada pela empresa de reforma	A equipe designada pela empresa de reforma deverá ser conhecida pela gerente de projeto, para que ela passe a conhecer melhor as pessoas, iniciar uma aproximação e aprovar a equipe designada	GERENTE DE PROJETO
3.4.3	Definir os componentes e orçamento da reforma	Gerente de projeto e empresa deverão entrar em um consenso de todas as tarefas que precisam ser realizadas, como elas serão realizadas, em quanto tempo e por qual custo. Todas as tarefas devem estar bem definidas, afim de evitar atrasos e problemas	GERENTE DE PROJETO
3.4.4	Firmar contrato com empresa especializada em reformas	Após análise do potencial da empresa, será firmado o contrato (que passará por avaliação e aprovação do profissional advogado)	GERENTE DE PROJETO
3.4.5	Realizar o processo de legalização da reforma	É necessário que o profissional responsável pela tarefa tome conhecimento, organize e inicie o processo necessário para que a obra possa ser realizada se problemas	ENGENHEIRO
3.4.6	Organizar o cronograma do andamento da reforma	Será elaborado um cronograma que trate apenas do andamento da reforma. Este deverá estar sempre devidamente registrado, afim de direcionar e controlar o relacionamento com a empresa de reforma e seu impacto em todo o projeto	GERENTE DE PROJETO
3.4.7	Realizar a reforma	Fase mais extensa e densa do projeto. Consiste em realizar todas a reforma do local, executando todas as tarefas definidas afim de entregar o imóvel pronto para funcionamento, no prazo prometido, conforme os padrões de qualidade estabelecidos e atendendo ao desenho arquitetônico previamente realizado	EMPRESA ESPECIALIZADA EM REFORMAS
3.4.8	Monitorar a reforma	A reforma deverá ser extremamente monitorada, controlando o andamento e a qualidade de cada entrega, indicando possíveis faltas de qualidade, exigindo retrabalho quando necessário e comemorando entregas realizadas no prazo, orçamento e qualidade esperados.	GERENTE DE PROJETO
3.4.9	Aprovar as entregas da fase de reforma	As entregas só serão aprovadas se cumprirem com os padrões de qualidade estabelecidos e condizerem com o projeto arquitetônico. Infelizmente os fatores de tempo e gastos não podem ser desfeitos após a entrega, mas as não-conformidades implicarão em alterações no contrato	GERENTE DE PROJETO
3.4.10	Realizar ações de motivação da equipe de reforma	Serão realizadas algumas ações de comemoração de tarefas concluídas, afim de manter a equipe da reforma motivada e engajada e valorizar o esforço empregado por cada um, afim de que ele aumente ou continue de maneira desejada.	GERENTE DE PROJETO
3.4.11	Contratar serviço de água, luz e gás	Frente aos órgãos responsáveis, serão contratados os serviços essenciais para o funcionamento da empresa	GERENTE DE PROJETO
3.5	Design	Visa a criação de uma identidade visual para a empresa, como logotipo, materiais para impressão e decoração do ambiente	
3.5.1	Contratar um Designer	O profissional contratado deverá possuir experiência na criação de identidade visuais de estabelecimentos de alimentação	GERENTE DE PROJETO
3.5.2	Entregar o Projeto de Design	Consiste em realizar, concluir e apresentar o projeto de design da empresa conforme o que foi pré-estabelecido em reunião	DESIGNER
3.5.3	Aprovar o projeto de design	O projeto de design só será aprovado se condizer com a ideia estabelecida pela futura dona	GERENTE DE PROJETO
3.5.4	Negociar com a gráfica	Haverá uma negociação, principalmente financeira, com a gráfica, indicada pela design, para impressão dos materiais gráficos	GERENTE DE PROJETO
3.5.5	Entregar os materiais impressos	Os materiais gráfico como, cardápios, guardanapos, fundos de bandeja, banner, entre outros deverão atingir o padrão de qualidade esperado e condizer com o projeto de design.	GRÁFICA
3.5.6	Instalar os componentes de identidade visual no local	Os banners, adesivos e artigos de decoração deverão ser instalados no local. Os outros materiais devem ser devidamente organizados	EMPRESA DE REFORMA
3.6	Fornecedores	Visa buscar e contratar fornecedores para todos os recursos necessários para o funcionamento da empresa, como móveis, utensílios, equipamentos, matéria-prima, etc.	
3.6.1	Pesquisar e buscar indicação de fornecedores	A busca deve ser extensa, atender os requisitos de serem fornecedores gaúchos, de renome no mercado, indicação de pessoas de confiança e padrões de qualidade dentro da política de qualidade do projeto	GERENTE DE PROJETO
3.6.2	Organizar uma planilha de fornecedores	Será criada e alimentada uma planilha de cadastro de fornecedores, que organize seus dados para facilitar a escolha e a comunicação	GERENTE DE PROJETO
3.6.3	Firmar contratos com fornecedores	Serão firmados o contratos de fornecimento com auxílio do advogado	GERENTE DE PROJETO
3.6.4	Fazer a encomenda de todos os móveis, utensílios e equipamentos	Serão encomendados todos os recursos competentes aos fornecedores	GERENTE DE PROJETO
3.6.5	Entregar as encomendas	Os recursos deverão ser entregues dentro do prazo prometido, cumprindo os padrões de qualidade e as quantidades corretas	FORNECEDORES
3.6.6	Receber as encomendas	Afim de aprovar o recebimento das encomendas, deverá ser feita uma inspeção minuciosa dos materiais recebidos, afim de evitar quaisquer defeitos ou perdas de qualidade	GERENTE DE PROJETO

3.6.7	Instalar os móveis e equipamentos	Os móveis e equipamentos deverão ser devidamente instalados organizados, afim de cumprir o andamento do projeto arquitetônico e tornar o ambiente funcional e agradável aos clientes e funcionários	FORNECEDORES
3.6.8	Organizar os utensílios	Os utensílios de cozinha, balcão e mesas deverão ser higienizados e posicionados em seus devidos lugares	GERENTE DE PROJETO
3.7	Funcionários	Consiste em divulgar as vagas e buscar profissionais habilitados e com experiência para as tarefas futuras	
3.7.1	Buscar empresa especializada em recrutamento e seleção	Será realizada uma pesquisa para encontrar uma ou mais empresas especializadas na divulgação de vagas, recebimento de currículo e pré seleção de candidatos	GERENTE DE PROJETO
3.7.2	Firmar contrato com empresa especializada em recrutamento e seleção	Será contratada uma ou mais empresas para realizar o processo de recrutamento e pré-seleção	GERENTE DE PROJETO
3.7.3	Divulgar vagas	As vagas serão divulgadas	EMPRESA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
3.7.4	Analisar currículos	A empresa responsável, após uma pré-seleção, enviará os currículos que julgar que atende a descrição do cargo divulgada	GERENTE DE PROJETO
3.7.5	Realizar entrevistas	Serão realizadas entrevistas com os candidatos a cada vaga, afim de conhecê-los melhor e identificar se suas características pessoais e experiências atendem ao que é esperado para os funcionários da empresa	GERENTE DE PROJETO
3.7.6	Efetivar a contratação funcionários	Os candidatos que forem julgados aptos ao cargo serão contratados	GERENTE DE PROJETO
3.7.7	Encaminhar os funcionários para treinamento	Os funcionários contratados serão encaminhados para treinamentos específicos para suas áreas de atuação. Deverá ser realizado um teste de conhecimentos aprendidos pelos funcionários. Os funcionários que se negarem a comparecer ao treinamento e/ou que demonstrarem não terem absorvido os conhecimentos necessários serão descontinuados, iniciando um novo processo de seleção.	GERENTE DE PROJETO
3.8	Finalizar o processo de legalização da empresa	Marcado pela aprovação do Contrato Social, chegada do CNPJ e aprovação na Vigilância Sanitária, bem como do Alvará de Funcionamento, entre outros.	CONTADOR
3.9	Realizar a divulgação	Iniciará a divulgação da empresa e do evento inauguração nas redes sociais.	GERENTE DE PROJETO
3.10	Organizar evento de inauguração	O evento de inauguração da empresa deve ser organizado, considerando lista de convidados, envio de convites, compra dos comes e bebes, etc.	GERENTE DE PROJETO
4	Realizar a inauguração da empresa	O evento visa comemorar a finalização do projeto e chamar a atenção de clientes potenciais.	GERENTE DE PROJETO
4.1	FASE DE FINALIZAÇÃO	Fase de conclusão do projeto e registro das lições aprendidas no processo	
4.2	Finalizar oficialmente o projeto	Finalização oficial do projeto junto a equipe e o <i>sponsor</i> seguida de uma comemoração	GERENTE DE PROJETO
4.3	Fazer o registro das lições aprendidas	O registro de lições aprendidas deve ser registrado para documentar os ensinamentos captados durante o andamento do projeto, afim de servir de base para futuros projetos e auxiliar futuras estratégias.	GERENTE DE PROJETO

3.2.	Subprojeto - Reforma no Prédio	Esse subprojeto será desenvolvido por empresa especializada em arquitetura e reformas, cujas obras serão realizadas conforme definições em reunião de acompanhamento juntamente com os clientes do projeto. Também está incluído nesse subprojeto o serviço de instalação dos serviços essenciais de energia elétrica, água, gás de cozinha e internet.	Empresa de Arquitetura e Reformas; Assitente e Advogado
3.3.	Subprojeto - Decorar e Equipar a Casa de Chás	Esse subprojeto será desenvolvido por empresa especializada em decoração, que executará toda o processo de aquisição dos móveis, equipamentos e utensílios e objetos de decoração da Casa de Chás. A lista desses itens será elaborada em reunião de acompanhamento em conjunto com os clientes do projeto.	Empresa de Decoração
3.4.	Documentação e Registros	Serão providenciados toda a documentação e registros necessários em Órgãos competentes para a abertura do empreendimento comercial.	Contador e Advogado
3.5.	Identidade Visual	Esse pacote de trabalho fará uma análise na concorrência e no mercado para ajudar a criar a identidade visual da empresa, definindo principalmente o nome e o logotipo. A marca da empresa será registrada em Órgão Competente.	Designer Gráfico
3.6.	Cardápios e Lista de Preços	Nesse pacote de trabalho serão elaborados os cardápios e lista de preços dos produtos, bem como será providenciado a confecção dos mesmos.	Nutricionista e Assistente
3.7.	Subprojeto - Seleção e Treinamento dos Funcionários	Esse subprojeto será executado por empresa especializada em RH e abrangerá desde a seleção até o treinamento dos funcionários que irão fazer parte da equipe da Casa de Chás.	Empresa de RH
3.8.	Subprojeto - Publicidade e Propaganda	Nesse subprojeto será contratada empresa especializada em Publicidade, que irá providenciar publicidade e propaganda necessárias para atingir o público-alvo desejado.	Empresa de Publicidade
3.9.	Subprojeto - Evento de Inauguração	Esse subprojeto será realizado por empresa especializada em eventos, que após reunião de acompanhamento com o cliente irá realizar todas as etapas de um evento.	Empresa de Eventos
3.10.	Limpeza e Higienização do prédio	Nesse pacote de trabalho será realizada a limpeza e higienização do prédio antes do evento de inauguração.	Faxineira
4.	Fase de Finalização	Essa fase abrangerá os pacotes de trabalho de entrega do produto ao cliente, reunião com a equipe do projeto para troca de experiências e o registro das lições aprendidas durante a execução do projeto.	
4.1.	Entrega do Projeto	Será realizada reunião com os clientes do projeto para a entrega do produto "Casa de Chás Darjeeling".	Gerente do Projeto
4.2.	Reunião com a Equipe do Projeto	Será realizada reunião com a equipe do projeto para troca de experiências e aprendizados durante a execução do projeto.	Gerente do Projeto e Equipe
4.3.	Registro das lições aprendidas	Serão efetuados os registros das lições aprendidas durante o projeto, para servir de fonte de consulta e aperfeiçoamento em novos projetos.	Assistente

Tabela 7 - Dicionário da EAP.

6.2. CRONOGRAMA

De acordo com o Guia PMBOK 4ª edição, “o desenvolvimento do cronograma pode exigir que as estimativas de duração e as estimativas de recursos sejam reexaminadas

6.2.1. Descrição das Fases do Projeto

A tabela a seguir define as fases, apresentando sua descrição e seu papel no projeto:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	PAPEL
FASE DE INICIAÇÃO	A fase comporta a aprovação do Plano de Negócios elaborado previamente	A aprovação do Plano de Negócios é a primeira etapa a ser vencida, afim de que o <i>sponsor</i> defina investir no projeto ou não
FASE DE PLANEJAMENTO	Será definido o escopo do projeto, sendo elaborados o Plano de Gerenciamento do Projeto, Cronograma e Orçamento	Definir tudo que estará ou não contido no projeto e organizar todas as faces do projeto para que haja um direcionamento a ser seguido a cada tarefa
FASE DE EXECUÇÃO	Comporta o processo do projeto. Inicia-se pelo encaminhamento do processo de legalização da empresa, passando a aluguel do local, desenho do projeto arquitetônico para o local, reforma do local, criação e instalação da identidade visual da empresa e terminando na contratação de fornecedores e funcionários	Entregar o produto do projeto, o estabelecimento, pronto para funcionamento
FASE DE FINALIZAÇÃO	Encerramento oficial do projeto e registro das lições aprendidas	Encerrar o projeto oficialmente e registrar as lições aprendidas para uso futuro

Tabela 8 - Descrição das fases do projeto.

6.2.2. Datas Alvos (*millestones*)

As Datas alvos do projeto estão listadas na tabela a seguir. Essas, são os pontos de controle do andamento do projeto, auxiliando o gerenciamento e a alteração de estratégias. Os atrasos das entregas dessas tarefas implicam em atraso de todo o progresso do projeto.

Felizmente, o presente projeto apresenta diversas tarefas que poderão e deverão ser realizadas de maneira conjunta, estando poucas entregas dependentes da finalização de uma tarefa anterior. Assim, é possível que o andamento do projeto aconteça sem grandes atrasos, e o controle dos marcos tem isso como objetivo.

ENTREGA	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO
---------	-----------	---------	--------	---------

FASE DE INICIAÇÃO	PLANO DE NEGÓCIOS APROVADO	1 DIA	02/01/2014	02/01/2014
FASE DE PLANEJAMENTO	PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO CRIADO	10 DIAS	27/12/2014	09/01/2014
	PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	1 DIA	09/01/2014	09/01/2014
	ORÇAMENTO DEFINIDO	10 DIAS	27/12/2014	09/01/2014
	ORÇAMENTO APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	1 DIA	09/01/2014	09/01/2014
	CRONOGRAMA DEFINIDO	10 DIAS	27/12/2014	09/01/2014
	CRONOGRAMA APROVADO PELO <i>SPONSOR</i>	1 DIA	09/01/2014	09/01/2014
FASE DE EXECUÇÃO	DOCUMENTAÇÃO ENCAMINHADA AOS ÓRGÃOS COMPETENTES	5 DIAS	31/01/2014	06/02/2014
	CONTRATO DE ALUGUEL DO LOCAL FECHADO	1 DIA	05/03/2014	05/03/2014
	PROJETO ARQUITETÔNICO APROVADO	1 DIA	20/03/2014	20/03/2014
	EMPRESA ESPECIALIZADA EM REFORMAS CONTRATADA	1 DIA	11/04/2014	11/04/2014
	LEGALIZAÇÃO DA REFORMA APROVADA	7 DIAS	03/04/2014	11/04/2014
	PROJETO DE DESIGN APROVADO	2 DIAS	31/07/2014	01/08/2014
	REFORMA CONCLUÍDA APROVADA	1 DIA	29/08/2014	29/08/2014
	IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE DESIGN CONCLUÍDA	2 DIAS	01/09/2014	02/09/2014
	FORNECEDORES DEFINIDOS	8 DIAS	09/07/2014	18/07/2014
	CONTRATOS DE COMPRA COM FORNECEDORES APROVADOS	1 DIA	18/07/2014	18/07/2014
	RECEBIMENTOS DE FORNECEDORES CONCLUÍDOS	14 DIAS	20/08/2014	08/09/2014
	INSTALAÇÕES E ORGANIZAÇÃO DE MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS CONCLUÍDA	6 DIAS	01/09/2014	05/09/2014
	FUNCIONÁRIO CONTRATADOS	10 DIAS	23/07/2014	05/08/2014
	FUNCIONÁRIOS TREINADOS	1 DIA	03/09/2014	03/09/2014
	LEGALIZAÇÃO DA EMPRESA CONCLUÍDA	7 DIAS	14/08/2014	22/08/2014
	EVENTO DE INAUGURAÇÃO REALIZADO	1 DIA	05/09/2014	05/09/2014
FASE DE FINALIZAÇÃO	PROJETO CONCLUÍDO	1 DIA	08/09/2014	08/09/2014
	LIÇÕES APRENDIDAS REGISTRADAS	23 DIAS	08/09/2014	08/10/2014

Tabela 9 - Marcos do projeto com duração, início e término.

6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento do tempo destina-se a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido, e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

6.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento do tempo no projeto terá como principal ferramenta de controle o Software Microsoft Project. Ele aloca as atividades e suas respectivas durações. O controle dos prazos e possíveis alterações deverão ser devidamente registradas no Project, afim de que possam ser gerados relatórios de controle que direcionem o gerenciamento e a tomada de decisão. Os relatórios deverão ser analisados semanalmente pelo Gerente de Projeto.

As mudanças de prazo deverão ser solicitadas e aprovadas pelo Gerente de Projeto, que por sua vez depende de aprovação do *sponsor*. É necessário evitar alteração da linha de base do projeto, mas se for necessário, só poderá ser efetuada pelo Gerente de Projeto com aprovação do *Sponsor*.

6.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Prioridade A – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, tendo em vista tratar-se de um problema de alto impacto no projeto e que requer solução urgente e inicialmente não identificada;
- Prioridade B – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar as medidas de recuperação de prazo disponíveis, tais como horas-extras de trabalho e mutirão. Os custos que incidirem sobre essas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais;
- Prioridade C – nesse nível de prioridade estão situados atrasos pequenos, se comparados com a duração do projeto, e podem ser administrados sem necessariamente ser preciso replanejar ou acionar algum tipo de mecanismo de recuperação.

O fluxograma de priorização das mudanças nos prazos deverá ser a ferramenta auxiliar de mudanças nos prazos e atrasos ou adiantamentos do projeto:

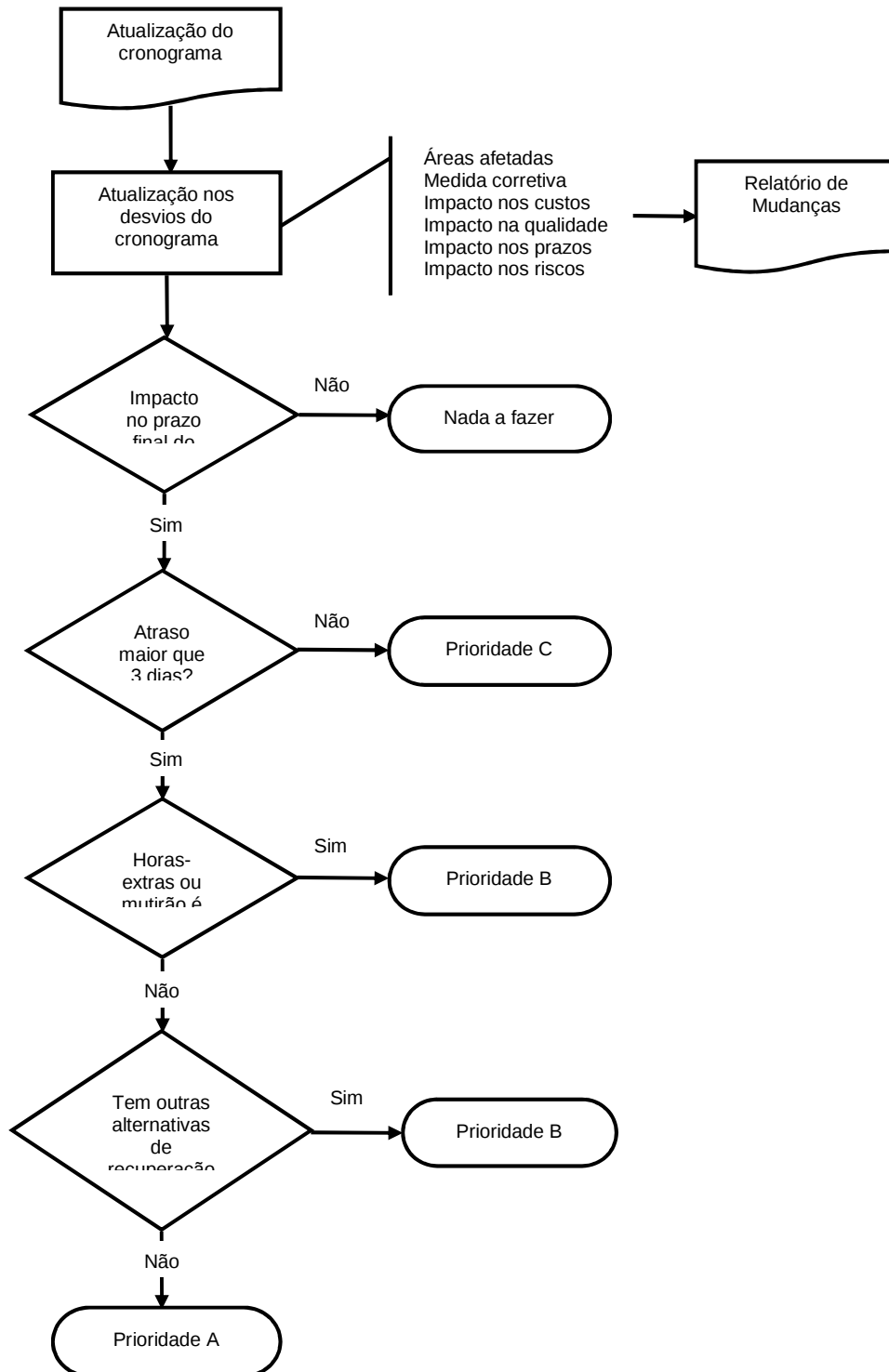


Figura 5 – Fluxograma de controle de mudanças de prazos.

6.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

O método utilizado para controle dos prazos é de caminho crítico. Os prazos serão avaliados quanto a sua conformidade com o cronograma diariamente e os necessários ajustes deverão ser efetuados pela gerente do projeto.

6.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo

Os possíveis atrasos no projeto tem ação direta de atraso do início do retorno financeiro do investimento no empreendimento. Assim, além de serem evitados, se ocorrerem o *sponsor* deverá ser comunicado, afim de que possa intervir da maneira que julgar necessária. Gastos adicionais terão de ser aprovados e liberados pelo *sponsor*, mas sua necessidade deve ser extremamente evitada.

Qualquer decisão envolvendo alocações financeiras para o gerenciamento de tempo deverão ser tomadas conjuntamente pelo gerente e projeto e *sponsor*. Porém, devido a presente relação familiar de gerente e patrocinador, medidas extremamente emergenciais poderão ser tomadas pelo gerente de projeto com comunicação posterior ao *sponsor*.

6.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

A responsável pelo plano de gerenciamento do tempo no projeto é a Gerente de Projeto Luiza Vortmann. Especialistas deverão ser consultados. As decisões dependem de aprovação do Patrocinador.

O plano de gerenciamento do tempo será reavaliado semanalmente pela gerente de projeto e reuniões com o *sponsor* ocorrerão na frequência que forem necessárias, não devendo ultrapassar o período de 20 dias entre elas.

6.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	<i>Sponsor</i>

7. CUSTOS

Segundo Valeriano (2007), os custos em projeto “são decorrentes do fornecimento dos recursos e dos serviços necessários às atividades do projeto (pessoal, matéria-prima, equipamentos, materiais diversos, serviços, etc.) e da duração prevista para eles (tempo de uso de equipamento, horas de serviço, etc.)”.

Os custos do projeto de implantação a empresa Entreverito foram projetados através da utilização de valores dimensionados através de indicações de pessoas especializadas e valores praticados no mercado.

7.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto quais os custos e valores de cada unidade:

Nome do recurso	Tipo	Medida	Custo / Valor
GERENTE DO PROJETO	Custo		
<i>SPONSOR</i>	Custo		
CONTADOR	Trabalho	Hora	R\$ 2,00/hr
ADVOGADO	Trabalho	Hora	R\$ 4,00/hr
ARQUITETO	Trabalho	Hora	R\$ 5,00/hr
ENGENHEIRO	Trabalho	Hora	R\$ 2,50/hr
EQUIPE DE REFORMA	Trabalho	Mês	R\$ 6.000,00/mês
EQUIPE DE MÓVEIS	Trabalho	Dia	R\$ 100,00/dia
DESIGNER	Trabalho	Hora	R\$ 2,50/hr
MÓVEIS	Material	Total	R\$ 10.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Material	Total	R\$ 9.000,00
UTENSÍLIOS	Material	Total	R\$ 2.000,00
MATÉRIA PRIMA	Material	Total	R\$ 2.000,00
SOFTWARE DE GERENCIAMENTO	Material	Unidade	R\$ 2.000,00
GRÁFICA	Trabalho	Hora	R\$ 2,00/hr
EMPRESA ESPECIALIZADA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Trabalho	Hora	R\$ 1,50/hr
DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA	Material	Total	R\$ 3.000,00
DOCUMENTAÇÃO DE ALUGUEL	Material	Total	R\$ 50,00
CONTRATOS	Material	Total	R\$ 80,00
MATERIAL DE CONSTRUÇÃO	Material	Total	R\$ 25.000,00
COMES E BEBES PARA REUNIÕES	Material	Dia	R\$ 100,00

GASOLINA	Custo		
MATERIAIS GRÁFICOS	Material	Total	R\$ 6.000,00
LIMPEZA	Trabalho	Dia	R\$ 170,00/dia
FORNECEDORES	Trabalho	Dia	R\$ 200,00
EVENTO DE INAUGURAÇÃO	Material	Dia	R\$ 1.000,00
EVENTO DE ENCERRAMENTO	Material	Dia	R\$ 1.000,00

Tabela 10 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.

7.2. ORÇAMENTO

O orçamento constitui-se na relação dos recursos financeiros que serão utilizados ao longo de todo o projeto. A orçamentação de um projeto, segundo o Guia PMBOK (2004), envolve a agregação dos custos estimados de atividades do cronograma, individuais ou pacotes de trabalho, para estabelecer uma linha de base dos custos totais para a medição do desempenho do projeto.

A figura apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto:

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	CUSTO TOTAL
PROJETO ENTREVERITO	178 dias	R\$ 114.236,00
FASE DE INICIAÇÃO	1 dia	
Aprovação do Plano de Negócios	1 dia	
FASE DE PLANEJAMENTO	10 dias	R\$ 500,00
Plano de Gerenciamento de Projeto	10 dias	
Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto	1 dia	
Orçamento	10 dias	
Aprovação do Orçamento	1 dia	
Cronograma	10 dias	R\$ 500,00
Atualização de Planos, Planilhas e Cronogramas	10 dias	R\$ 200,00
Reunião de Controle com Sponsor	10 dias	R\$ 300,00
Aprovação do Cronograma	1 dia	
FASE DE EXECUÇÃO	164 dias	R\$ 112.636,00
Legalização da empresa	121 dias	R\$ 5.016,00
Informar a documentação necessária para legalização da empresa	3 dias	R\$ 144,00
Reunir a documentação necessária para legalização da empresa	5 dias	
Conferir e aprovar a documentação	1 dia	R\$ 48,00
Encaminhar a documentação aos órgãos competentes	5 dias	R\$ 3.080,00
Acompanhar e informar o andamento do processo de legalização	109 dias	R\$ 1.744,00
Local	20 dias	R\$ 82,00
Procurar locais disponíveis para aluguel	19 dias	
Aprovar local escolhido e realizar inspeção	1 dia	
Firmar contrato de aluguel do local	1 dia	R\$ 82,00
Projeto Arquitetônico	21 dias	R\$ 680,00
Contratar Arquiteto	6 dias	R\$ 80,00
Realizar o Projeto Arquitetônico	15 dias	R\$ 600,00
Aprovar o Projeto Arquitetônico	1 dia	
Reforma	115 dias	R\$ 56.676,00
Pesquisar e buscar indicações de empresas especializadas em reformas	10 dias	
Aprovar a equipe designada pela empresa de reforma	2 dias	
Definir os componentes e orçamento da reforma	7 dias	

Firmar contrato com empresa especializada em reformas	1 dia	R\$ 112,00
Realizar o processo de legalização da reforma	7 dias	R\$ 364,00
Realizar a reforma	100 dias	R\$ 55.000,00
Monitorar a reforma	100 dias	
Ações de Motivação da Equipe de Reforma	100 dias	R\$ 1.200,00
Aprovação das Entregas da Reforma	35 dias	
Contratar serviço de água, luz e gás	5 dias	
Design	26 dias	R\$ 6.344,00
Contratar um Designer	3 dias	R\$ 176,00
Entregar o Projeto de Design	1 dia	R\$ 20,00
Aprovar o projeto de design	2 dias	
Negociar com a gráfica	5 dias	R\$ 100,00
Entregar os materiais impressos	1 dia	R\$ 6.016,00
Instalar os componentes de identidade visual no local	2 dias	R\$ 32,00
Fornecedores	44 dias	R\$ 41.006,00
Pesquisar e buscar indicação de fornecedores	10 dias	
Organizar uma planilha de fornecedores	10 dias	
Firmar contratos com fornecedores	8 dias	R\$ 336,00
Fazer a encomenda de todos os móveis, utensílios e equipamentos	15 dias	
Entregar as encomendas	14 dias	R\$ 200,00
Receber as encomendas	14 dias	R\$ 40.000,00
Instalar os móveis e equipamentos	3 dias	R\$ 300,00
Organizar os utensílios	3 dias	
Limpeza e Organização do Local	1 dia	R\$ 170,00
Funcionários	83 dias	R\$ 1.732,00
Buscar empresa especializada em recrutamento e seleção	10 dias	
Firmar contrato com empresa especializada em recrutamento e seleção	1 dia	R\$ 32,00
Divulgar vagas	60 dias	R\$ 720,00
Analisar currículos	35 dias	R\$ 420,00
Realizar entrevistas	20 dias	R\$ 240,00
Efetivar a contratação funcionários	10 dias	R\$ 320,00
Encaminhar os funcionários para treinamento	1 dia	
Finalizar o processo de legalização da empresa	7 dias	R\$ 100,00
Organizar evento de inauguração	10 dias	
Realizar a inauguração da empresa	1 dia	R\$ 1.000,00
FASE DE FINALIZAÇÃO	23 dias	R\$ 1.100,00
Finalizar oficialmente o projeto	1 dia	R\$ 1.100,00
Fazer o registro das lições aprendidas	23 dias	

Figura 6 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.

7.3. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira da Entreverito foi realizada previamente no Plano de Negócios e pode ser verificada no capítulo 3 (viabilidade econômico-financeira) da presente monografia.

7.4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos é o documento que abrange os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento planejado e aprovado. É preciso levantar todos os recursos necessários, suas quantidades e seus custos. O Plano também documenta alterações.

7.4.1. Processos de Gerenciamento de Custos

A ferramenta utilizada para levantamento do orçamento de custos do projeto será o Microsoft Project e seus relatórios disponíveis.

7.4.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais

O orçamento do projeto será atualizado e avaliado semanalmente e todos os resultados e alterações deverá ser comunicadas ao patrocinador do projeto.

7.4.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Serão utilizados relatórios gerenciais disponíveis no Microsoft Project. Também será utilizado o Gráfico de Barras (Gantt), observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto.

Os relatórios serão atualizados semanalmente e apresentados nas reuniões de acompanhamento, previstas no plano de gerenciamento das comunicações.

7.4.4. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

O gerente do projeto tem autonomia em relação ao uso dos recursos financeiros e das reservas gerenciais. Porém, as estratégias pertinentes as mudanças de orçamento deverão ser discutidas com o Patrocinador do Projeto, pois dele provém o investimento disponível para o orçamento.

Somente o patrocinador poderá decidir quanto a liberar mais recursos para reservas se houver necessidade. É importante que ele esteja bem informado, através do seguimento do plano de gerenciamento de comunicações, para que esteja a par dos riscos envolvidos em sua decisão.

O montante do orçamento que não for consumido durante o projeto será devolvido ao patrocinador.

7.4.5. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

A responsável pelo plano de gerenciamento de custos é a gerente do projeto Luiza Vortmann. As alterações estão sujeitas a aprovação do patrocinador.

As atualizações deverão ser realizadas sempre que julgado necessário, não ultrapassando o prazo de 10 dias entre uma revisão e outra.

7.4.6. Histórico de Alterações dos Custos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

8. QUALIDADE

Qualidade, para Kotler (2000, p. 79) é “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” As qualidades das entregas afetam a qualidade do objetivo final do projeto e devem ser planejadas e monitoradas corretamente para garantir um padrão esperado.

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DOS TERCEIROS

Todas as empresas com as quais forem firmados contratos para o projeto deverão apresentar políticas de qualidade condizentes com a qualidade planejada esperada para as entregas. As políticas de qualidade das empresas serão estudadas, afim de garantir que as entregas apresentem a qualidade esperada garantindo um resultado final com a qualidade planejada.

8.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A qualidade do projeto depende que todas os envolvidos entreguem suas tarefas com a qualidade esperada e, assim, obtenha-se um resultado final com qualidade. Para garantir a qualidade do projeto, será utilizada a metodologia do PMBOK e haverá uma atenção especial em manter um bom relacionamento com todos os envolvidos, para garantir seu engajamento e motivação com a qualidade de suas entregas.

Serão utilizadas ferramentas de medição adequadas e reuniões esporádicas para discutir a qualidade do andamento do projeto e das entregas. Todas as tarefas deverão ser acompanhadas pela gerente de projeto, garantindo que seja seguido o padrão de qualidade esperado e exigindo retrabalho quando esse não for cumprido.

8.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. Seu principal objetivo é especificar os objetivos, as políticas e meios que a organização e a equipe definirão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

8.3.1. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto

O projeto observará o Guia de Boas Práticas na Alimentação e as normas de higiene da Vigilância Sanitária. Detalhes do seguimentos dessas normas podem ser observados na descrição do local de funcionamento na descrição do processo produtivo da empresa.

O projeto irá considerar, para a escolha do local, que esse já apresente as características necessárias para que, com a reforma, atendas as especificações de higiene e qualidade das normas técnicas.

É importante que todos os recursos humanos pertencentes a equipe de projeto estejam devidamente habilitados a suas tarefas conforme as especificações de cada profissão. Serão atendidas todas as leis em relação a contratação de pessoas, bem como as especificações dos sindicatos das categorias de empregados.

8.3.2. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade

O controle e avaliação dos requisitos de qualidade serão efetuados através das ferramentas do MS Project, dos feedbacks da equipe do projeto e da observação da conformidade de qualidade das entregas com o padrão definido e esperado.

8.3.3. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade é responsabilidade da gerente de projeto e depende de sua observação rigorosa das entregas do projeto, afim de identificar se as tarefas realizadas estão seguindo e estão entregues conforme o padrão de qualidade estabelecido no presente plano.

Primeiramente, é preciso que todas as empresas e profissionais sejam contratados após uma pesquisa extensa que vise comprovar a qualidade da execução de seus serviços. Após o andamento do projeto, os documentos de controle das tarefas executadas e entregues serão os contratos firmados.

8.3.4. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

Mudanças referentes a qualidade podem gerar grande impacto nas alocações financeiras, visto que possíveis retrabalhos geram atrasos e custos e ausência de qualidade nas entregas podem implicar em substituição de membros da equipe, gerando custos não previstos.

As decisões quanto alocações financeiras referentes a qualidade dependem da aprovação do Patrocinador e devem ser evitadas, visto que, as mais extremas implicariam em extrapolar a reserva gerencial estipulada.

8.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

A responsável pelo plano de gerenciamento da qualidade é a gerente de projeto Luiza Vortmann e as alterações devem ser discutidas e aprovada pelo patrocinador.

Os requisitos de qualidade e o plano de gerenciamento da qualidade deverão ser avaliados semanalmente e com ainda menor frequência na fase de reforma.

8.3.6. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	<i>Sponsor</i>

9. COMUNICAÇÃO

Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os diferentes envolvidos no projeto necessitam e exigem informações diferentes. É preciso gerenciar com precisão a comunicação no projeto, para que não haja mal entendidos e todos estejam a par do andamento do projeto no sentido que lhe diz respeito. É de suma importância documentar os elementos da comunicação de maneira correta, para que esteja tudo formalizado e seja fácil o acesso a combinações passadas. O Plano de Comunicação define, resumidamente, a maneira em que ocorrerá a comunicação entre os membros da equipe de projeto e como ela será formalizada.

9.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações

O processo de comunicação ocorrerá principalmente por meio telefônico, sendo documentado oficialmente por e-mail. Obviamente, os contratos serão documentos usados para comprovação legal de fatores também gerados na comunicação. É preciso ter cuidado para não deixar de formalizar nenhuma comunicação, afim de geram provas documentais do que for combinado e evitar possíveis problemas.

Não deverão ocorrer grandes reuniões formais que envolvam todos os membros da equipe de projeto, além da que pretende comemorar o final do projeto.

Todas as informações do projeto deverão ser atualizadas de modo contínuo, e as alterações são de responsabilidade exclusiva da gerente de projeto.

9.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto

Os principais eventos de comunicação serão as pequenas comemorações com a equipe de reforma e a reunião de encerramento oficial do processo que visa a comemoração do término do projeto, bem como prestigiar e valorizar o empenho dos participantes.

Além disso, ocorrerão apenas reuniões do gerente de projeto com o *sponsor* e do gerente do projeto com os representantes das empresas e com os profissionais responsáveis, além das que têm como objetivo apresentar certos membros da equipe ao *sponsor*.

Das reuniões serão gerados e-mails formalizando as entregas e modificações no escopo, além de possíveis modificações formais dos contratos.

9.1.3. Relatórios do Projeto

Os principais relatórios que devem ser disponibilizados para auxiliar o gerenciamento do projeto e a tomada de decisão são:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base

9.1.4. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

O armazenamento e distribuição da informação será efetuado na ferramenta de e-mail *Outlook Express*. Através dessa ferramenta será realizada toda a comunicação formal do projeto, a marcação de reuniões e o compartilhamento de conhecimentos, documentos e ideias.

9.1.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Como não haverá locação de sala para reuniões, pois estas ocorrerão nos escritórios das empresas e dos profissionais, os custos no gerenciamento da comunicação estão presentes apenas nas reuniões de comemoração e estão alocados nos custos de projeto. Alterações financeiras referentes ao gerenciamento das comunicações dependem de aprovação do patrocinador.

9.1.6. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização

A responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações é Luiza Vortmann, gerente de Projeto. A frequência de avaliação do plano será mensal, a não ser que ocorram grandes problemas de comunicação.

9.1.7. Histórico de Alterações na Política de Comunicação

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

10. RISCOS

O cálculo dos riscos é extremamente importante para a tomada de decisão de empreender. Assim, não podia ser diferente do gerenciamento de projeto de implantação de um empreendimento. É preciso calcular os possíveis erros e já preparar soluções cabíveis, para evitar atrasos e minimizar perdas.

Sendo o risco uma variável não planejada, pode aparecer sobre a forma de ameaça, implicando em mudanças na estratégias que garantam o sucesso do projeto; e oportunidades, que devem ser calculadas para que haja estratégias preparadas para o caso delas ocorrerem.

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos visa identificar os possíveis riscos e listar as decisões a serem tomadas quanto ao seu aproveitamento ou reação. Riscos referentes ao empreendimento já foram calculados na Matriz SWOT apresentada previamente. Portanto, o plano comporta apenas os riscos referentes ao projeto de implantação do estabelecimento comercial

10.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado utilizando a listagem de riscos previamente identificados e direcionando uma parcela do planejamento a identificação e controle de novos riscos que não tenham sido identificados. Opinião especializada deverá ser consultada a fim de direcionar o planejamento para cenários com maior possibilidade de acontecerem, para direcionar as forças ao norte correto.

10.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A figura abaixo representa a EAR ou RBS – *Risk Breakdown Structure* do projeto Entreverito:

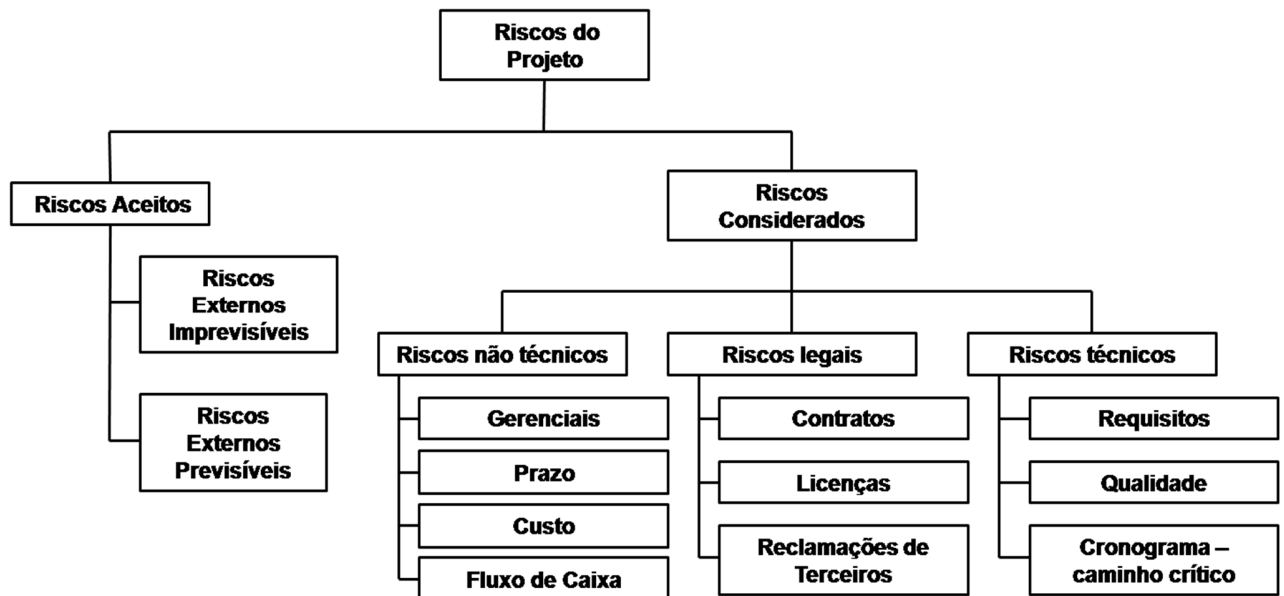


Figura 7 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.

10.1.3. Identificação dos Riscos

A listagem dos riscos procura registrar os riscos possíveis identificados, com influência direta no escopo do projeto. Os riscos listados a seguir são referentes ao projeto segundo a EAP e a EAR apresentadas anteriormente.

RISCOS INTERNOS NÃO TÉCNICOS	
Gerenciais	
1.	Baixa capacitação do gerente do projeto
2.	Planejamento inadequado
3.	Comunicação inadequada
4.	Desmotivação da equipe do projeto
5.	Ausência de controle na execução do projeto
Tempo	
6.	Estimativa de tempo menor que o necessário

7. Estimativa de tempo maior que o necessário
Custos
8. Estimativa de custo menor que o necessário
9. Estimativa de custo maior que o necessário
Fluxo de Caixa
10. Ausência de novos recursos pelo <i>Sponsor</i>
11. Reajuste de preços dos insumos durante o projeto
RISCOS LEGAIS
Contratos
12. Falta de fornecedores especializados
13. Ausência de garantias no contrato
Licenças
14. Não emissão de licenças no prazo previsto
Reclamações de terceiros
15. Processos trabalhistas
RISCOS TÉCNICOS
Requisitos
16. Requisitos mal definidos
Qualidade
17. Falha na definição dos requisitos de qualidade
18. Atraso no ciclo de vida do projeto
Cronograma
19. Não cumprimento do cronograma

Tabela8 - Riscos do projeto.

10.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos citados foram avaliados conforme sua gravidade, utilizando a seguinte legenda:

- Verde – gravidade baixa, caracterizando possibilidade de fácil ajuste dos problemas decorrentes.
- Amarelo – gravidade média – os ajustes decorrentes não podem ser realizados com tanta facilidade e implicar aumento moderado de custos, mas apresentam soluções factíveis.
- Vermelho – gravidade alta – comprometem demasiadamente o sucesso do projeto e não tem solução facilitada.

A tabela indica a avaliação realizada:

RISCOS DO PROJETO	GRAVIDADE DOS RISCOS		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
1. Baixa capacitação do gerente do projeto			
2. Planejamento inadequado			
3. Comunicação inadequada			
4. Desmotivação da equipe do projeto			
5. Ausência de controle na execução do projeto			
6. Estimativa de tempo menor que o necessário			
7. Estimativa de tempo maior que o necessário			
8. Estimativa de custo menor que o necessário			
9. Estimativa de custo maior que o necessário			
10. Ausência de novos recursos pelo <i>Sponsor</i>			
11. Reajuste de preços dos insumos durante o projeto			
12. Falta de fornecedores especializados			
13. Ausência de garantias no contrato			
14. Não emissão de licenças no prazo previsto			
15. Processos trabalhistas			
16. Requisitos mal definidos			
17. Falha na definição dos requisitos de qualidade			
18. Atraso no ciclo de vida do projeto			
19. Não cumprimento do cronograma			

Tabela 11 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.

10.1.5. Plano de Respostas aos Riscos

Na tabela, s opções de estratégias definidas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos:

FASE	RISCOS DO PROJETO	GRAVIDADE	RESPOSTA	SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL
Iniciação	1. Baixa capacitação do gerente do projeto	ALTA	Mitigação	Participação em cursos e afins que permitam agregar maiores conhecimentos necessários antes do início do projeto	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	2. Planejamento inadequado	ALTA	Mitigação	Seguir rigorosamente as diretrizes traçadas	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	3. Comunicação inadequada	MÉDIA	Aceitação Passiva	Observar e elaborar alterações necessárias no Plano de Gerenciamento de Comunicações. Buscar opiniões de experiência no mercado.	GERENTE DO PROJETO
Execução	4. Desmotivação da equipe do projeto	MÉDIA	Aceitação Passiva	Seguir o plano de motivação e, se necessário, aumentar as ações de motivação da equipe e as bonificações	GERENTE DO PROJETO
Execução	5. Ausência de controle na execução do projeto	ALTA	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de recursos humanos	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	6. Estimativa de tempo menor que o necessário	MÉDIA	Evitar ou Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	7. Estimativa de tempo maior que o necessário	BAIXA	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	GERENTE DO PROJETO

Planejamento	8. Estimativa de custo menor que o necessário	ALTA	Evitar ou Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	9. Estimativa de custo maior que o necessário	BAIXA	Aceitação Passiva	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando três cotações para consolidar o orçamento	GERENTE DO PROJETO
Execução	10. Ausência de novos recursos pelo <i>Sponsor</i>	MÉDIA	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento dos custos e Termo de Abertura do Projeto	<i>SPONSOR</i>
Execução	11. Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	MÉDIA	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento das aquisições que devem ter contratos com preços previamente definidos	GERENTE DO PROJETO
Execução	12. Falta de fornecedores especializados	MÉDIA	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento das aquisições	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	13. Ausência de garantias no contrato	ALTA	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento das aquisições. Solicitar garantias aos fornecedores	ADVOGADO
Execução	14. Não emissão de licenças no prazo previsto	MÉDIA	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	CONTADOR
Execução	15. Processos trabalhistas	MÉDIA	Aceitação Passiva	Os contratos devem ter cláusulas claras que deverão ser observadas e obedecidas	ADVOGADO
Planejamento	16. Requisitos mal definidos	ALTA	Mitigação	Analisar criteriosamente a declaração de escopo para que apresente requisitos bem definidos	GERENTE DO PROJETO
Planejamento	17. Falha na definição dos requisitos de qualidade	ALTA	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento da qualidade onde os requisitos deverão estar claros e bem definidos	GERENTE DO PROJETO
Execução	18. Atraso no ciclo de vida do projeto	MÉDIA	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma	GERENTE DO PROJETO
Execução	19. Não cumprimento do cronograma	MÉDIA	Aceitação Passiva	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma	GERENTE DO PROJETO

Tabela 12 - Plano de respostas aos riscos.

10.1.6. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente.

10.1.7. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos

Alterações de orçamento recorrentes do surgimento de riscos serão discutidas, avaliadas e aprovadas ou não pelo *sponsor*.

10.1.8. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

A responsável pelo plano de gerenciamento de risco é Luiza Vortmann (Gerente do Projeto) e decisões que envolvam mudanças na alocação dos recursos financeiros devem passar pela aprovação do patrocinador Carlos Vortmann. O plano será atualizado ao surgimento de acontecimentos de risco, mas deverá ser revisado mensalmente.

10.1.9. Histórico de Alterações nos Riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	<i>Sponsor</i>

11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

Aquisições e contratações são definidas como alocação de todos os recursos, sejam humanos ou materiais, para o seguimento do processo do projeto.

Gerenciar aquisições e contratações abrange controle dos contratados de aquisição, com auxílio de profissional do direito e dos pedidos de compra.

O processo da administração de contratos, segundo Valeriano (2007), “trata do controle de contratos para assegurar seus cumprimentos e reside, em larga margem, na gerência de interfaces das partes intervenientes, no controle de alterações e no balanço do fornecimento/pagamento”.

11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

Para o presente projeto, a única opção é de comprar, pois não há possibilidade de criar nenhum recurso internamente, visto que não há um ambiente interno como no caso de uma empresa que utiliza uma equipe do quadro de funcionários.

Os produtos que podem ser considerados como realizados internamente são os documentos oriundos do planejamento da gerente de projeto em conjunto com o patrocinador do projeto. As demais atividades exigem profissionais especializados e habilitados a realiza-las.

As empresas terceirizadas serão contratadas, preferencialmente, pela Pessoa Jurídica Entreverito. Se não for possível, será aberta exceção para contratação através da Pessoa Física Luiza Vortmann (gerente), com a orientação especializada do advogado.

11.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO

O contrato, escrito e/ou conferido pelo advogado será o documento formal utilizado para consolidar as contratações realizadas. O contrato deve prever minuciosamente as

responsabilidades das partes, para que não haja dúvidas e as medidas legais cabíveis possam ser tomadas no caso de descumprimento.

O advogado deverá orientar quanto ao tipo de contrato a ser utilizado e sua opinião será plenamente considerada.

Os contratos deverão estar sempre bem organizados e armazenados, para propiciar fácil acesso e evitar rasuras e perda da característica legal.

11.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS

A seleção dos fornecedores é extensa, e como já citado, é preciso que a pesquisa seja muito bem elaborada, para identificar todos os fatores que possibilitarão a efetivação das contratações. Assim, é preciso buscar empresas de renome no mercado que atendem todos os requisitos já citados anteriormente no trabalho.

Para selecionar esses fornecedores foram definidos alguns parâmetros e estabelecidos critérios avaliados como obrigatório ou desejável, conforme planilha abaixo.

PARÂMETRO AVALIADO	OBRIGATÓRIO	DESEJÁVEL
RENOME NO MERCADO	X	
ORIGEM GAÚCHA		X
SEDE NO RS		X
CRÍTICAS POSITIVAS DE CLIENTES	X	
CAPACIDADE TÉCNICA	X	
BOM PADRÃO DE QUALIDADE	X	
VARIEDADE DE SOLUÇÕES		X
SEGURANÇA	X	
EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS SIMILARES	X	
QUANTIDADE DE RECURSOS DISPONÍVEIS		X
COMPROMETIMENTO E DEDICAÇÃO	X	
COMPROVAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO	X	
PORTFÓLIO EXTENSO E DE QUALIDADE	X	

Tabela 13 – Parâmetros de seleção de fornecedores.

Em seguida, foram atribuídos pesos aos parâmetros, capacitando a escolha dos fornecedores. Abaixo, a tabela mostra um exemplo:

PARÂMETRO AVALIADO	PESO	EMPRESA X	EMPRESA Y	EMPRESA Z
RENOME NO MERCADO	8	7	8	5
ORIGEM GAÚCHA	6	6	5	4
SEDE NO RS	7	5	6	6
CRÍTICAS POSITIVAS DE CLIENTES	9	8	8	5
CAPACIDADE TÉCNICA	9	7	6	5
BOM PADRÃO DE QUALIDADE	9	8	9	7
VARIEDADE DE SOLUÇÕES	7	4	6	5
SEGURANÇA	9	6	8	4
EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS SIMILARES	6	4	5	3
QUANTIDADE DE RECURSOS DISPONÍVEIS	4	4	3	2
COMPROMETIMENTO E DEDICAÇÃO	9	7	8	6
COMPROVAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO	9	7	8	6
PORTFÓLIO EXTENSO E DE QUALIDADE	8	7	7	5
NOTA PONDERADA	100	80	87	63

Tabela 14 - Sistemas de ponderação para avaliação de fornecedores.

11.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES

A avaliação do processo de aquisição será realizada durante a fase de pesquisa e organização dos fornecedores disponíveis no mercado. A avaliação será realizada pela gerente de projeto e os contratos terão orientação e decisão do advogado.

Durante a execução das atividades, o acompanhamento dos contratos e a avaliação do desempenho dos fornecedores serão efetuados pelo gerente do projeto com auxílio do advogado nas questões legais

11.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos serão encerrados oficialmente pelo advogado e a gerente do projeto após a sessão das entregas de cada serviço, desde que todas as cláusulas tenham sido cumpridas e todas as entregas estejam de acordo com o combinado e esperado.

12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

No caso do presente projeto, o registro das lições aprendidas fica a cargo e é essencial para a gerente de projeto. A efetivação de um projeto de implantação de um empreendimento, completa o processo de aprendizado iniciado na faculdade e amplificado no MBA. O documento com o registro será compartilhado com toda a equipe do projeto e a reunião de comemoração do encerramento do projeto servirá, também, para receber feedbacks e identificar as lições aprendidas por todos.

O registro de lições aprendidas será elaborado a partir de um padrão indicado ainda a ser definido, mas visa registrar principalmente o que deu certo, o que deu errado, o que deveria ter sido feito de maneira diferente, quais foram as maiores realizações e os maiores fracassos, quais riscos presentes no plano ocorreram, quais não, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Novos consumidores brasileiros viajam mais e comem fora. Macapá: ABRASEL, 2010. Disponível em: <<http://www.abraselse.com.br/noticias/item/163>>. Acesso em: 2 de junho 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **Relatório Anual 2010**. São Paulo: ABIA, 2010. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/RelatorioAnualABIA2010.pdf>>. Acesso em 14 de maio 2011.

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CCZ. **Manual do proprietário da marca**: liberdade, igualdade, infidelidade: o consumo nas classes b e c. Disponível em: <<http://www.cczcom.com.br/lupas/manual.pdf>>. Acesso em: 5 abril 2011.

CHURCHILL Junior, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 páginas.

DONNA, Enzo. **O mercado de food service no Brasil**. [2010]. Disponível em: <<http://www.ilsa.org/Brasil/Documents/7%20-%20O%20mercado%20de%20Food%20Service%20no%20Brasil%20-%20Enzo%20Donna.pdf>>. Acesso em: 17 abril 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Brasil food trends 2020**. São Paulo: FIESP, 2010. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 9 de maio 2011.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 169 páginas.

FOOD SERVICE NEWS. Matéria: distribuição: fator chave do food service. São Paulo: Food Service News. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=295>>. Acesso em: 1 junho 2011.

GASNIER, Daniel Georges. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2008/demoempresa2008.pdf>>. Acesso em 19 de abril de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE:** pesquisa mensal do emprego abril 2011. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pme_201104pubCompleta.pdf>. Acesso em 12 de abril de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf>. Acesso em 12 de abril de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do senso demográfico 2010.** Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>>. Acesso em 23 de abril de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese dos indicadores sociais 2009:** uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2005/indic_sociais2005.pdf>. Acesso em 23 de abril de 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson, 2000. 764 páginas.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2005. 428 páginas.

MINTZBERG, Henry. A ascensão e a queda do planejamento estratégico. 1. ed. 1994.

NASCIMENTO Neto, Fenelon. **Roteiro para elaboração de manual de boas práticas de fabricação (BPF) em restaurantes.** São Paulo: senac, 2008. 144 páginas. OBSERVAPOA. Disponível em: < <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/> >. Acesso em: 29 de maio 2011. Banco de dados referencial.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2001. 303 páginas.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 páginas.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.

VASCONCELOS Filho, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 páginas.

ZAMBONI, Thelma. Food Service: um desafio para os gestores e gente. São Paulo: Blog, 2011. Disponível em: < <http://rh25.blogspot.com/2011/02/food-service-um-desafio-para-os.html> >. Acesso em: 4 junho 2011.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE CAPITAL

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Centro de Custos	Sub-divisão	Descrição do item	Orçamento	Depreciação e Amortização
Máquinas e equipamentos	CLIMATIZAÇÃO	Split 22000 BTUS Reverso CBZ22AB - Consul	R\$ 13.224,00	R\$ 275,50
	CONFETARIA	Batedeira Planetária 6 lts 1 Velocidade - Monte Castelo	R\$ 1.099,00	R\$ 22,90
	CONFETARIA	Liquidificador Industrial 1,5 Litros - Beccaro	R\$ 299,00	R\$ 6,23
	CONFETARIA	Processador De Alimentos RI7774 - Walita	R\$ 750,00	R\$ 15,63
	CONFETARIA	FATIADOR FRIOS SEMIAUT 14HP ARBEL MC178	R\$ 619,09	R\$ 12,90
	CONFETARIA	CILINDRO MESA 30CM GASTRO 12HP CSI300	R\$ 2.298,00	R\$ 63,83
	PRAÇA FRIA	Refrigerador Metalfrio 406L VB40W - Porta de Vidro Branco 110V	R\$ 4.500,00	R\$ 93,75
	PRAÇA FRIA	Refrigerador 343 Litros RDE38 -	R\$ 937,58	R\$ 19,53
	PRAÇA FRIA	Freezer - Horizontal 1 Porta 305 Lts CHA31C	R\$ 1.998,00	R\$ 41,63
	PRAÇA FRIA	Freezer vertical Electrolux 203L FE26 BRANCO 110V	R\$ 1.051,00	R\$ 21,90
	PRAÇA FRIA	EXTRATOR SUCO 14HP BIVOLT VISA	R\$ 244,31	R\$ 5,09
	PRAÇA QUENTE	Fogão Industrial de Piso Couraçado 6 Bocas c/ Forno Preto Dako	R\$ 2.089,00	R\$ 43,52
	PRAÇA QUENTE	Forno Turbo à gás 8 G PANIZ FTG 240	R\$ 5.652,00	R\$ 117,75
	PRAÇA QUENTE	Tacho Fritador a Gás 7 lts Inox - Monte Castelo	R\$ 219,00	R\$ 4,56
	PRAÇA QUENTE	CAFETEIRA DOMESTICA EXPRESSO BRCE2 220V	R\$ 283,23	R\$ 5,90
	VENDAS	BALANCA ELET 405 MAGNA STORRE LPCR40	R\$ 643,50	R\$ 13,41
	VENDAS	ETIQUETADORA USECBII POP URANO	R\$ 1.117,46	R\$ 23,28
		TOTAL	R\$ 37.024,17	

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Materiais e utensílios	CONFEITARIA	ELIMINADOR DE INSETOS 100MT BLUE LIGHT	R\$ 452,58	R\$ 9,43
	CONFEITARIA	FECHADORES DE PASTEL C/5 KEITA FP05	R\$ 3,72	R\$ 0,08
	DECORAÇÃO	Cadeira Decorativa com Estrutura em Alumínio - Fibrillare 262	R\$ 661,50	R\$ 13,78
	DECORAÇÃO	Cód.: U1 - Porta Guarda-Chuva	R\$ 150,00	R\$ 3,13
	DECORAÇÃO	Cód.: C41 - Lixeira Inox com Tampa Meia Esfera Plástica	R\$ 96,00	R\$ 2,00
	DECORAÇÃO	Demais elementos de decoração incluindo mão-de-obra	R\$ 20.000,00	R\$ 416,67
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PORTA CANUDOS ACO INOX GLOBO	R\$ 14,18	R\$ 0,30
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FATIADOR DE TORTA INOX GALLIZZI	R\$ 7,72	R\$ 0,16
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	RALADOR INOX REF. 032906 MF	R\$ 9,13	R\$ 0,19
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BACIA PLASTICA 156 PLASVALE 2,5L	R\$ 2,72	R\$ 0,06
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PA POLIETILENO GRANDE CALDEIRAO 337	R\$ 66,23	R\$ 1,38
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	MODELADOR DE COXINHAS 40029	R\$ 5,75	R\$ 0,12
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESPATULA SILICONE 5X8 AZUL	R\$ 9,84	R\$ 0,21
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COQUETELEIRA PEQUENA GALIZZI	R\$ 9,70	R\$ 0,20
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESCUMADEIRA ARAME 20CM ARAMFACTOR	R\$ 8,18	R\$ 0,17
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FUNIL INOX P/MAQUINA MOER CARNE BOCA 22	R\$ 5,36	R\$ 0,11
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PANELA DE PRESSAO 10 LITROS FULGOR	R\$ 99,60	R\$ 2,08
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESPATULA PLASTICA CHOCOLATE GALLIZI	R\$ 1,88	R\$ 0,04
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BACIA INOX 32 X 13 METALZANELLA 5052	R\$ 60,17	R\$ 1,25
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	BATEDOR DE CLARAS NYLON 30CM 25674/180	R\$ 7,26	R\$ 0,15
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	JARRA MEDIDORA 1 LT PLASVALE 1078	R\$ 4,93	R\$ 0,10
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FUNIL PLASTICO REF 32780-00	R\$ 2,28	R\$ 0,05
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX REFRESCO 66906201 C3 (tipo salada de frutas)	R\$ 250,00	R\$ 5,21
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	PLACA CORTE PRONYL 100X50X3 BRANCA 104	R\$ 342,50	R\$ 7,14
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ESCUMADEIRA ARAME 22CM ARAMFACTOR 310/22	R\$ 9,58	R\$ 0,20
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ROLO POLIETILENO 30X6 MEDIO PRONYL 13	R\$ 53,91	R\$ 1,12
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FATIADOR DE TORTA INOX GALLIZZI	R\$ 7,72	R\$ 0,16
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	CONCHA ALUMINIO HOTEL 09 ABC	R\$ 4,69	R\$ 0,10
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ABRIDOR DE LATAS ACO INOX ADL 027	R\$ 1,37	R\$ 0,03
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	ACENDEDOR PARA FOGAO LUME 3151	R\$ 5,08	R\$ 0,11
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX CAFE UNIDADE	R\$ 59,00	R\$ 1,23
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX CHA UNIDADE	R\$ 70,00	R\$ 1,46
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX SOBREMESA UNIDADE	R\$ 85,00	R\$ 1,77
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER INOX SUCO UNIDADE	R\$ 151,00	R\$ 3,15
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	COLHER MADEIRA 10002 OVAL LUNAR	R\$ 2,75	R\$ 0,06
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	GARFO INOX MESA 143 23162/330 3 PECAS	R\$ 108,67	R\$ 2,26
	LOUÇAS E UTENSÍLIOS	FACA INOX CHURRASCO L142 23160/334 C/3	R\$ 105,00	R\$ 2,19
	PRAÇA QUENTE	BALCAO VRETO 0.80 AR FORCADO BONE	R\$ 3.196,49	R\$ 66,59
	PRAÇA QUENTE	BALCAO ESTUFA VRETO 0.60 BONE	R\$ 983,94	R\$ 20,50
	PRAÇA QUENTE	CACAROLA HOTEL ALUMINIO 55 ABC 52,2	R\$ 182,03	R\$ 3,79
	PREPARO	Mesa aço inox 430 1,80x0,70x0,85 com prat. e pé de ferro	R\$ 718,63	R\$ 14,97
	PREPARO	Pia inox 1,80x0,70 com 2 cubas 50x40x25	R\$ 1.923,59	R\$ 40,07
	SALÃO	MESAS PARA SALÃO	R\$ 12.480,00	R\$ 260,00
	SALÃO	CADEIRAS	R\$ 6.240,00	R\$ 130,00
	UNIFORME	SAPATO ANTIMICROBACTERIA 20F29 BRANCO	R\$ 756,00	R\$ 15,75
	UNIFORME	JALECO MANGA CURTA SGOLA BRANCO	R\$ 233,46	R\$ 4,86
	UNIFORME	TOUCA BRANCA XADREZ LARANJA	R\$ 75,60	R\$ 1,58
	UNIFORME	CALÇA LAMARE MEDIA	R\$ 423,90	R\$ 8,83
	VENDAS	MESAS PARA SALÃO	R\$ 7.200,00	R\$ 150,00
	VENDAS	CADEIRAS	R\$ 3.600,00	R\$ 75,00
	VENDAS	TOALHAS DE MESA	R\$ 594,00	R\$ 12,38
	VENDAS	BALCAO CAIXA VRETO 0.90 MARCA BONE	R\$ 931,70	R\$ 19,41
		TOTAL	R\$ 62.474,34	

ORÇAMENTO DE CAPITAL				
Investimento Necessário				
Recursos Tecnológicos	ADMINISTRAÇÃO	Computador	R\$ 2.700,00	R\$ 56,25
	ADMINISTRAÇÃO	Impressora	R\$ 2.000,00	R\$ 41,67
	VENDAS	Software para notas fiscais eletrônicas	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
	VENDAS	Software para controle de estoques	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
	VENDAS	Software para cadastramento e relacionamento do cliente	R\$ 3.000,00	R\$ 62,50
		TOTAL	R\$ 13.700,00	
Reforma do Estabelecimento	REFORMA	Mão de Obra e Material	R\$ 190.000,00	R\$ 1.583,33
		TOTAL	R\$ 190.000,00	
TOTAL GERAL			R\$ 303.198,51	R\$ 3.957,59

ORÇAMENTO DE GASTOS DE ABERTURA E MARKETING INICIAL		
Gasto	Orçamento	Amortização
Gastos com a abertura da empresa (contrato social, alvará, liberações)	R\$ 4.148,00	R\$ 172,83
Gastos com propaganda e publicidade	R\$ 6.875,00	R\$ 286,46
Gastos com a criação da Identidade Visual	R\$ 4.800,00	R\$ 200,00
Gastos com contratação e treinamentos dos funcionários	R\$ 5.500,00	R\$ 229,17
Gastos com evento de inauguração	R\$ 5.240,00	R\$ 218,33
Gastos com a elaboração do projeto	R\$ 30.020,00	R\$ 1.250,83
TOTAL GERAL	R\$ 56.583,00	R\$ 2.357,63

CAPITAL DE GIRO	R\$ 30.000,00
-----------------	---------------

TOTAL GERAL DO CAPITAL INICIAL	R\$ 389.781,51
---------------------------------------	-----------------------

CAPITAL PRÓPRIO	R\$ 389.781,51
FINANCIAMENTO EM 24 X JURO 2% am.	R\$ 0,00
PRESTAÇÃO	R\$ 0,00

CAPITAL

MÓVEIS, UTENSÍLIOS: 4 anos de vida útil (48 meses)

Reforma geral: 10 anos de vida útil (120 meses)

A amortização das despesas será feita em 2 anos (24 meses)

ANEXO 2 – ORÇAMENTO DE VENDAS E RECEITAS DE VENDAS

OCUPAÇÃO DE 30%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				8,28%	1,80%	
Doces	936	2,50	2.340,00	193,75	42,12	2.104,13
Salgados	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Tortas Doces	936	5,00	4.680,00	387,50	84,24	4.208,26
Tortas Salgadas	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Quiche	936	6,00	5.616,00	465,00	101,09	5.049,91
Cuca ou panetone	936	3,50	3.276,00	271,25	58,97	2.945,78
Pão de queijo	936	3,50	3.276,00	271,25	58,97	2.945,78
Pão de batata	936	3,80	3.556,80	294,50	64,02	3.198,27
Biscoito amantegado	936	1,50	1.404,00	116,25	25,27	1.262,48
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	1872	2,60	4.867,20	403,00	87,61	4.376,59
Água mineral	936	2,00	1.872,00	155,00	33,70	1.683,30
Cerveja	936	4,00	3.744,00	310,00	67,39	3.366,60
Refrigerantes	655,2	3,50	2.293,20	189,88	41,28	2.062,05
Espumantes	187,2	35,00	6.552,00	542,51	117,94	5.891,56
TOTAL			50.965,20	4.220,00	917,39	45.827,91
						Faturamento anual
						611.582,40

OCUPAÇÃO DE 40%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				8,36%	1,80%	
Doces	1.248	2,50	3.120,00	260,83	56,16	2.803,01
Salgados	1.248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Tortas Doces	1.248	5,00	6.240,00	521,66	112,32	5.606,02
Tortas Salgadas	1.248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Quiche	1.248	6,00	7.488,00	626,00	134,78	6.727,22
Cuca ou panetone	1.248	3,50	4.368,00	365,16	78,62	3.924,21
Pão de queijo	1.248	3,50	4.368,00	365,16	78,62	3.924,21
Pão de batata	1.248	3,80	4.742,40	396,46	85,36	4.260,57
Biscoito amantegado	1.248	1,50	1.872,00	156,50	33,70	1.681,80
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	2496	2,60	6.489,60	542,53	116,81	5.830,26
Água mineral	1248	2,00	2.496,00	208,67	44,93	2.242,41
Cerveja	1248	4,00	4.992,00	417,33	89,86	4.484,81
Refrigerantes	873,6	3,50	3.057,60	255,62	55,04	2.746,95
Espumantes	249,6	35,00	8.736,00	730,33	157,25	7.848,42
TOTAL			67.953,60	5.681,00	1.223,18	61.049,51
						Faturamento anual
						815.443,20

OCUPAÇÃO DE 50%

ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				9,03%	1,80%		
Doces	1.560	2,50	3.900,00	352,17	70,20	3.477,63	
Salgados	1.560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Tortas Doces	1.560	5,00	7.800,00	704,34	140,40	6.955,26	
Tortas Salgadas	1.560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Quiche	1.560	6,00	9.360,00	845,21	168,48	8.346,31	
Cuca ou panetone	1.560	3,50	5.460,00	493,04	98,28	4.868,68	
Pão de queijo	1.560	3,50	5.460,00	493,04	98,28	4.868,68	
Pão de batata	1.560	3,80	5.928,00	535,30	106,70	5.286,00	
Biscoito amantegado	1.560	1,50	2.340,00	211,30	42,12	2.086,58	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	3120	2,60	8.112,00	732,51	146,02	7.233,47	
Água mineral	1560	2,00	3.120,00	281,74	56,16	2.782,10	
Cerveja	1560	4,00	6.240,00	563,47	112,32	5.564,21	
Refrigerantes	1092	3,50	3.822,00	345,13	68,80	3.408,08	
Espumantes	312	35,00	10.920,00	986,08	196,56	9.737,36	Faturamento anual
TOTAL			84.942,00	7.670,35	1.528,97	75.742,78	1.019.304,00

OCUPAÇÃO DE 60%

ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				9,95%	1,80%		
Doces	1.872	2,50	4.680,00	465,66	84,24	4.130,10	
Salgados	1.872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Tortas Doces	1.872	5,00	9.360,00	931,32	168,48	8.260,20	
Tortas Salgadas	1.872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Quiche	1.872	6,00	11.232,00	1.117,58	202,18	9.912,24	
Cuca ou panetone	1.872	3,50	6.552,00	651,92	117,94	5.782,14	
Pão de queijo	1.872	3,50	6.552,00	651,92	117,94	5.782,14	
Pão de batata	1.872	3,80	7.113,60	707,80	128,04	6.277,75	
Biscoito amantegado	1.872	1,50	2.808,00	279,40	50,54	2.478,06	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	3744	2,60	9.734,40	968,57	175,22	8.590,61	
Água mineral	1872	2,00	3.744,00	372,53	67,39	3.304,08	
Cerveja	1872	4,00	7.488,00	745,06	134,78	6.608,16	
Refrigerantes	1310,4	3,50	4.586,40	456,35	82,56	4.047,50	
Espumantes	374,4	35,00	13.104,00	1.303,85	235,87	11.564,28	Faturamento anual
TOTAL			101.930,40	10.142,17	1.834,77	89.953,58	1.223.164,80

OCUPAÇÃO DE 75%							
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição	
COMIDAS				10,13%	1,80%		
Doces	2.340	2,50	5.850,00	592,61	105,30	5.152,10	
Salgados	2.340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Tortas Doces	2.340	5,00	11.700,00	1.185,21	210,60	10.304,19	
Tortas Salgadas	2.340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Quiche	2.340	6,00	14.040,00	1.422,25	252,72	12.365,03	
Cuca ou panetone	2.340	3,50	8.190,00	829,65	147,42	7.212,93	
Pão de queijo	2.340	3,50	8.190,00	829,65	147,42	7.212,93	
Pão de batata	2.340	3,80	8.892,00	900,76	160,06	7.831,18	
Biscoito amantegado	2.340	1,50	3.510,00	355,56	63,18	3.091,26	
BEBIDAS			-	-	-	-	
Chás	4680	2,60	12.168,00	1.232,62	219,02	10.716,36	
Agua mineral	2340	2,00	4.680,00	474,08	84,24	4.121,68	
Cerveja	2340	4,00	9.360,00	948,17	168,48	8.243,35	
Refrigerantes	1638	3,50	5.733,00	580,75	103,19	5.049,05	
Espumantes	468	35,00	16.380,00	1.659,29	294,84	14.425,87	Faturamento anual
TOTAL			127.413,00	12.907,04	2.293,45	112.212,63	1.528.956,00

OCUPAÇÃO DE 100%						
ORÇAMENTO VENDA MENSAL (01)	Quantidade	Preço venda	Receita Bruta	Tributos	Comis Cart Cred	Contribuição
COMIDAS				11,32%	1,80%	
Doces	3.120	2,50	7.800,00	882,96	140,40	6.776,64
Salgados	3.120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Tortas Doces	3.120	5,00	15.600,00	1.765,92	280,80	13.553,28
Tortas Salgadas	3.120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Quiche	3.120	6,00	18.720,00	2.119,10	336,96	16.263,94
Cuca ou panetone	3.120	3,50	10.920,00	1.236,14	196,56	9.487,30
Pão de queijo	3.120	3,50	10.920,00	1.236,14	196,56	9.487,30
Pão de batata	3.120	3,80	11.856,00	1.342,10	213,41	10.300,49
Biscoito amantegado	3.120	1,50	4.680,00	529,78	84,24	4.065,98
BEBIDAS			-	-	-	-
Chás	6240	2,60	16.224,00	1.836,56	292,03	14.095,41
Água mineral	3120	2,00	6.240,00	706,37	112,32	5.421,31
Cerveja	3120	4,00	12.480,00	1.412,74	224,64	10.842,62
Refrigerantes	2184	3,50	7.644,00	865,30	137,59	6.641,11
Espumantes	624	35,00	21.840,00	2.472,29	393,12	18.974,59
TOTAL			169.884,00	19.230,98	3.057,93	147.595,22
						Faturamento anual
						2.038.608,00

ANEXO 3 – ORÇAMENTO E DEDUÇÕES DAS COMPRAS

OCUPAÇÃO DE 30%			
ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	936	0,58	539,49
Salgados	936	0,61	568,90
Tortas Doces	936	0,67	626,46
Tortas Salgadas	936	0,59	552,37
Quiche	936	1,24	1.159,99
Cuca ou panetone	936	1,28	1.199,34
Pão de queijo	936	1,00	938,60
Pão de batata	936	1,22	1.143,64
Biscoito amantegado	936	0,38	358,31
BEBIDAS			
Chás	1.872	0,45	842,40
Água mineral	936	0,76	711,36
Cerveja	936	1,48	1.385,28
Refrigerantes	655	0,96	628,99
Espumantes	187	18,00	3.369,60
TOTAL			14.024,74

Margem de contribuição

Total	Unitária
R\$	R\$
1.564,63	1,67
2.797,70	2,99
3.581,80	3,83
2.814,23	3,01
3.889,92	4,16
1.746,44	1,87
2.007,17	2,14
2.054,64	2,20
904,16	0,97
840,90	0,45
2.655,24	2,84
1.981,32	2,12
1.433,05	2,19
2.521,96	13,47

OCUPAÇÃO DE 40%			
ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.248	0,58	719,32
Salgados	1.248	0,61	758,53
Tortas Doces	1.248	0,67	835,28
Tortas Salgadas	1.248	0,59	736,49
Quiche	1.248	1,24	1.546,65
Cuca ou panetone	1.248	1,28	1.599,12
Pão de queijo	1.248	1,00	1.251,47
Pão de batata	1.248	1,22	1.524,85
Biscoito amantegado	1.248	0,38	477,75
BEBIDAS			
Chás	2.496	0,45	1.123,20
Água mineral	1.248	0,76	948,48
Cerveja	1.248	1,48	1.847,04
Refrigerantes	874	0,96	838,66
Espumantes	250	18,00	4.492,80
TOTAL			18.699,65

Total	Unitária
R\$	R\$
2.083,68	1,67
3.726,28	2,99
4.770,74	3,82
3.748,32	3,00
5.180,57	4,15
2.325,09	1,86
2.672,74	2,14
2.735,72	2,19
1.204,05	0,96
1.119,21	0,45
3.536,33	2,83
2.637,77	2,11
1.908,29	2,18
3.355,62	13,44

OCUPAÇÃO DE 50%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.560	0,58	899,16
Salgados	1.560	0,61	948,17
Tortas Doces	1.560	0,67	1.044,10
Tortas Salgadas	1.560	0,59	920,62
Quiche	1.560	1,24	1.933,31
Cuca ou panetone	1.560	1,28	1.998,90
Pão de queijo	1.560	1,00	1.564,34
Pão de batata	1.560	1,22	1.906,06
Biscoito amantegado	1.560	0,38	597,19
BEBIDAS			
Chás	3.120	0,45	1.404,00
Água mineral	1.560	0,76	1.185,60
Cerveja	1.560	1,48	2.308,80
Refrigerantes	1.092	0,96	1.048,32
Espumantes	312	18,00	5.616,00
TOTAL			23.374,56

Total	Unitária
R\$	R\$
2.578,47	1,65
4.616,04	2,96
5.911,16	3,79
4.643,59	2,98
6.413,00	4,11
2.869,78	1,84
3.304,34	2,12
3.379,94	2,17
1.489,39	0,95
1.378,10	0,44
4.378,61	2,81
3.255,41	2,09
2.359,76	2,16
4.121,36	13,21

OCUPAÇÃO DE 60%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	1.872	0,58	1.078,99
Salgados	1.872	0,61	1.137,80
Tortas Doces	1.872	0,67	1.252,92
Tortas Salgadas	1.872	0,59	1.104,74
Quiche	1.872	1,24	2.319,97
Cuca ou panetone	1.872	1,28	2.398,69
Pão de queijo	1.872	1,00	1.877,21
Pão de batata	1.872	1,22	2.287,27
Biscoito amantegado	1.872	0,38	716,63
BEBIDAS			
Chás	3.744	0,45	1.684,80
Água mineral	1.872	0,76	1.422,72
Cerveja	1.872	1,48	2.770,56
Refrigerantes	1.310	0,96	1.257,98
Espumantes	374	18,00	6.739,20
TOTAL			28.049,47

Total	Unitária
R\$	R\$
3.051,11	1,63
5.470,36	2,92
7.007,28	3,74
5.503,42	2,94
7.592,27	4,06
3.383,45	1,81
3.904,93	2,09
3.990,48	2,13
1.761,43	0,94
1.619,28	0,43
5.185,44	2,77
3.837,60	2,05
2.789,51	2,13
4.825,08	12,89

OCUPAÇÃO DE 75%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	2.340	0,58	1.348,73
Salgados	2.340	0,61	1.422,25
Tortas Doces	2.340	0,67	1.566,15
Tortas Salgadas	2.340	0,59	1.380,93
Quiche	2.340	1,24	2.899,96
Cuca ou panetone	2.340	1,28	2.998,36
Pão de queijo	2.340	1,00	2.346,51
Pão de batata	2.340	1,22	2.859,09
Biscoito amantegado	2.340	0,38	895,78
BEBIDAS			
Chás	4.680	0,45	2.106,00
Água mineral	2.340	0,76	1.778,40
Cerveja	2.340	1,48	3.463,20
Refrigerantes	1.638	0,96	1.572,48
Espumantes	468	18,00	8.424,00
TOTAL			35.061,84

Total	Unitária
R\$	R\$
3.803,36	1,63
6.821,10	2,92
8.738,04	3,73
6.862,42	2,93
9.465,07	4,04
4.214,58	1,80
4.866,42	2,08
4.972,09	2,12
2.195,47	0,94
2.015,68	0,43
6.464,95	2,76
4.780,15	2,04
3.476,57	2,12
6.001,87	12,82

OCUPAÇÃO DE 100%

ORÇAMENTO COMPRA MENSAL (01)	Quantidade	Valor Unit	Total
COMIDAS			
Doces	3.120	0,58	1.798,31
Salgados	3.120	0,61	1.896,33
Tortas Doces	3.120	0,67	2.088,20
Tortas Salgadas	3.120	0,59	1.841,24
Quiche	3.120	1,24	3.866,62
Cuca ou panetone	3.120	1,28	3.997,81
Pão de queijo	3.120	1,00	3.128,68
Pão de batata	3.120	1,22	3.812,12
Biscoito amantegado	3.120	0,38	1.194,38
BEBIDAS			
Chás	6.240	0,45	2.808,00
Água mineral	3.120	0,76	2.371,20
Cerveja	3.120	1,48	4.617,60
Refrigerantes	2.184	0,96	2.096,64
Espumantes	624	18,00	11.232,00
TOTAL			46.749,12

Total	Unitária
R\$	R\$
4.978,33	1,60
8.946,29	2,87
11.465,08	3,67
9.001,39	2,89
12.397,32	3,97
5.489,49	1,76
6.358,62	2,04
6.488,37	2,08
2.871,60	0,92
2.613,31	0,42
8.471,42	2,72
6.225,02	2,00
4.544,47	2,08
7.742,59	12,41